MANAJEMEN
BERBASIS
SEKOLAH
LUKMAN HAKIM
Sanabil

Drs. Lukman Hakim, M.Pd

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

SAMBUTAN REKTOR

Segala pujian hanya menjadi hak Allah. Shalawat dan salam kepada Nabi Mulia, Muhammad SAW.

Eksistensi dari idealisme akademis civitas akademika IAIN Mataram, khususnya para dosen, tampaknya mulai menampakkan dirinya melalui karya-karya tulis mereka. Karya tulis yang difasilitasi oleh Project Implementation Unit (PIU) IsDB, seperti beberapa buah buku dalam berbagai disiplin keilmuan semakin mempertegas idealisme akademis tersebut. Kami sangat menghargai dan mengapresiasinya.

Dalam konteks bangunan intelektual yang sedang dan terus dikembangkan di IAIN Mataram melalui "Horizon Ilmu" juga menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari karya-karya para dosen tersebut, terutama dalam bentangan keilmuan yang saling mendukung dan terkait (*intellectual connecting*). Bagaimanapun, problem kehidupan tidaklah tunggal dan variatif. Karena itu, berbagai judul maupun tema yang ditulis oleh para dosen tersebut adalah bagian dari faktualitas "kemampuan" para dosen dalam merespon berbagai problem tersebut.

Kiranya, hadirnya beberapa buku tersebut harus diakui sebagai langkah maju dalam percaturan akademis IAIN Mataram, yang mungkin, dan secara formal memang belum terjadi di IAIN Mataram. Kami sangat berharap tradisi akademis seperti ini akan terus kita kembangkan secara bersama-sama dalam rangka dan upaya mengembangkan IAIN Mataram menuju suatu tahpan kelembagaan yang lebih maju.

Terimakasih kepada Drs. H. Lukmanul Hakim, M.Pd (selaku ketua PIU IsDB IAIN Mataram) yang telah memfasilitasi para en, dan kepada para penulis buku-buku tersebut.ektor IAIN Mataram

Dr. H. Mutawali, M.Ag

N
U
١٣٤٤
1926

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan kepada Allah Swt. karena berkat rahmat-Nya jualah buku ajar Sejarah Peradaban Islam ini dapat diselesaikan sebagaimana mestinya. Penulis sadar bahwa buku ini tidak mungkin dapat terselesaikan tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu, melalui kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya, terutama kepada PIU IsDB, atas dukungan dana yang telah diberikan sehingga buku ini dapat diwujudkan sesuai dengan rencana dan pada akhirnya buku ajar ini dapat disajikan di hadapan pembaca. Penyusunan buku ini terutama dimaksudkan agar pembaca, khususnya mahasiswa, memiliki keterampilan dalam melakukan pengkajian peradaban Islam yang baik, benar, kritis, dan konstruktif sebagai modal untuk menjadi guru sekaligus warga masyarakat yang baik di mana pun mereka bertugas. Buku ajar ini terdiri dari sepuluh bab materi mata kuliah Sejarah Peradaban Islam, kesepuluh materi pokok tersebut dikemas sedemikian rupa. Diniatkan setelah mahasiswa mengikuti kegiatan pembelajaran dengan menggunakan buku ajar ini, mahasiswa diharapkan terampil melakukan pengkajian peradaban Islam yang baik, benar, kritis, dan konstruktif.

Akhirnya, demi kesempurnaan buku ini, kritik konstruktif dari mana pun datangnya akan diterima dengan senang hati.

Mataram, Oktober 2015
Penulis

DAFTAR ISI

BAB I

PENDAHULUAN TENTANG MBS

Sekolah/Madrasah merupakan lembaga formal yang menyelenggarakan pendidikan untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) bangsa Indonesia. Oleh karena itu, sekolah/madrasah semestinya diselenggarakan dengan sebaik-baiknya. Pengurusan yang baik terhadap sekolah/madrasah dapat dilihat indikasinya dari manajeman pendidikan/pembelajaran dan manajemen lembaga yang dikelola dengan baik dan profesional oleh Kepala Sekolah/Madrasah berikut tenaga kependidikan lainnya.

Manajemen pendidikan dan lembaga mutlak dilakukan karena hal tersebut mencerminkan keunggulan sekolah. Manajemen atau pengelolaan sekolah merupakan komponen integral yang tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Hal itu disebabkan karena tidak mungkin tujuan pendidikan baik tujuan institusional, instruksional, lebih-lebih tujuan pendidikan nasional akan tercapai secara optimal, efektif dan efisien.

Akan tetapi tampaknya, masih banyak sekolah/madrasah yang diurus tanpa manajemen pendidikan. Sekolah/madrasah berjalan apa adanya, tanpa perencanaan, yang mencakup perencanaan jangka pendek, menengah apalagi perencanaan jangka panjang. Proses pembelajarannya pun terseok-seok seperti akar tumbuh di batu. Guru-guru yang tidak berkompeten dalam bidangnya dan kualifikasi akademik yang tidak memadai, masih banyak ditemukan pada sekolah-sekolah maupun madrasah-madrasah. Belum lagi jika ditinjau dari kompetensi lulusannya yang tidak mampu bersaing di tengah-tengah kehidupan global karena tidak sesuai apa yang diajarkan dengan kebutuhan di masyarakat. Belum lagi jika ditinjau dari kompetensi lulusan sekolah/madrasah yang tidak sesuai antara yang diajarkan di sekolah/madrasah dengan tuntutan kebutuhan di masyarakat. Persoalan ini tentu berkaitan dengan pengembangan kurikulum di sekolah/madrasah bersangkutan.

Demikianlah sekelumit problem yang dihadapi oleh pendidikan di Indonesia. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menawarkan suatu

pencerahan untuk meningkatkan mutu pendidikan yang lebih ditekankan pada keleluasaan pada sekolah/madrasah untuk mengelola pendidikan secara lebih mandiri.

A. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Era Reformasi membawa perubahan di bidang kehidupan, politik, moneter, hukum sampai kepada bidang pendidikan. Konsekuensi dari pada perubahan tersebut di antaranya melahirkan UU No. 22 Tahun 1999 tentang Otonomi daerah, dan UU No. 25 tentang perimbangan keuangan pusat dan daerah. UU tersebut mengakibatkan kewenangan bagi daerah untuk mengurus sejumlah potensi daerahnya termasuk pendidikan.

Berdasarkan Undang-undang No. 22 Tahun 1999 diatas, di pahami bahwa daerah diberikan kewenangan dan keleluasaan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut kehendak dan prakarsa sendiri berdasarkan kebutuhan masyarakat sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Kewenangan daerah kabupaten/kota, sebagaimana dirumuskan pada pasal II, mencakup semua bidang pemerintahan, yakni pekerjaan umum, kesehatan, pendidikan dan kebudayaan, pertanian, perhubungan, industri tenaga kerja dan lain-lain. Dengan demikian jelaslah bahwa kebijakan pendidikan berada di bawah kewenangan daerah kabupaten/kota.[1]

Signifikansinya adalah pemerintah maupun pengelola pendidikan di setiap satuan pendidikansangat dibutuhkan untuk mengelola pendidikan, hal ini disebabkan setiap daerah memiliki potensi wilayah yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Jika manajemen atau lebih tepatnya kebijakan pendidikan yang diperankan oleh pemerintah daerah baik dengan mempertimbangkan potensi-potensi yang ada, maka peluang pendidikan untuk maju semakin besar.

Berbagai program pemerintah untuk kemajuan dan keberhasilan pendidikan di Indonesia, diantaranya adalah program "Aku Anak Sekolah" yang didukung oleh Badan-badan Internasional. Seperti Bank Dunia, dan UNICEP, dan program DBO bagi sekolah-sekolah yang tidak mampu, program BKM dari dana JPSBP sampai kepada Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang sangat signifikan bagi kelangsungan lembaga / insitusi Pendidikan.

---

[1]Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*. (PT. Remaja Rosdakarya 2002),5

Program yang dilaksanakan telah memberikan harapan bagi kelangsungan dan terkendalinya kualitas pendidikan Indonesia semasa krisis. Akan tetapi, karena pengelolaannya yang terlalu kaku dan sentralistik, program itu pun tidak banyak memberikan dampak positif, angka partisipasi pendidikan nasional maupun kualitas pendidikan tetap menurun. Diduga hal tersebut erat kaitannya dengna masalah manajemen. Dalam kaitan ini, muncullah salah satu pemikiran ke arah pengelolaan pendidikan yang memberi keleluasaan kepada sekolah untuk mengatur dan melaksanakan berbagai kebijakan secara luas. Pemikiran ini dalam perjalanannya disebut manajemen berbasis sekolah (MBS) atau *school based managemen (SBM*), yang telah berhasil mengangkat kondisi dan memecahkan berbagai masalah pendidikan di beberapa negara maju, seperti Australia dan Amerika.

Konsep "Manajemen Berbasis Sekolah" (MBS) yang dalam bahasa Inggris disebut *School Based Management*, pertama kali muncul di Amerika Serikat. Latar belakangnya diawali dengan munculnya pertanyaan masyarakat tentang apa yang dapat diberikan sekolah kepada masyarakat dan juga relevansi dan korelasi pendidikan dengan tuntutan kebutuhan masyarakat. Kinerja sekolah pada saat itu dianggap oleh masyarakat tidak sesuai dengan tuntutan siswa untuk terjun ke dunia usaha dan sekolah dianggap tidak mampu memberikan hasil dalam konteks kehidupan ekonomi yang kompetitif secara global. Fenomena tersebut oleh pemerintah, khususnya pihak sekolah dan masyarakat, segera diantisipasi dengan melakukan upaya perubahan dan penataan manajemen sekolah. Untuk memenuhi kemampuan kompetitif tersebut, masyarakat dan pemerintah sepakat melakukan reformasi terhadap manajemen sekolah yang mengacu pada kebutuhan kompetitif.[2]

B. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Berdasarkan pengalaman bangsa Amerika, ternyata penerapan konsep MBS telah dapat meningkatkan kualitas belajar mengajar. Hal ini disebabkan karena adanya mekanisme yang lebih efektif dan lebih cepat dalam pengambilan keputusan, memberikan dorongan semangat kerja baru sebagai motivasi berprestasi para kepala sekolah dalam melakukan tugasnya sebagai manajer sekolah.

[2]Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat*. (PT. Nimas Multima Jakarta. 2006),129

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk meredesain pengeloaan sekolah/madrasah, memberikan kekuasaan dan meningkatkan partisipasi sekolah, memperbaiki kinerja sekolah yang mencakup pimpinan sekolah, guru, siswa, orangtua siswa dan masyarakat sehingga sekolah lebih mandiri dan mampu menentukan arah pengembangan sesuai kondisi dan tuntutan lingkungan masyarakatnya.

MBS merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan keleluasaan dan otonomi luas pada tingkat sekolah untuk mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.[3]Meskipun demikian, MBS juga bukan merupakan konsep dan paradigma yang sempit, tetapi juga mengacu pada konsep dan paradigma-paradigma lain yang selama ini sudah dikenal dalam ilmu pendidikan dan perkembangannya. Oleh karena itu, untuk memahami paradigma baru MBS ini juga diperlukan perubahan-perubahan paradigma yang lain.

Menurut *Miarso*, perubahan paradigma Manajemen Berbasis Sekolah dibedakan dalam empat lapis yang saling berkaitan.[4]

1. Pengalaman belajar,
2. Sistem Pembelajaran, yaitu yang memungkinkan terlaksananya pengalaman belajar yang diinginkan seperti misalnya dalam sekolah.
3. Pengelolaam sistem diwilayah, yang mendukung terselenggaranya sistem pembelajaran.
4. Sistem perundangan yang mengatur dan menjamin berlangsungnya keseluruhan sistem pendidikan secara nasional.

Perubahan paradigma ini (dari *etatisme* ke pemberdayaan peserta didik/warga belajar) mempengaruhi semua aspek pendidikan lain, bahkan memicu tumbuhnya serangkaian paradigma lain. Perubahan paradigma ini memunculkan konsep-konsep baru, seperti belajar berbasis aneka sumber.

---

[3]Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*...,24

[4]Miarso, Menyemai *Benih Teknologi Pendidikan*. (Penerbit: Pustekkom Diknas 2002), 729

Bagan Perbandingan antara Paradigma *"Top Down" dan "Bottom-Up"*

LAPIS	PENDEKATAN	
	Paradigma Lama (Top-Down Approach)	Paradigma Reformatif (Bottom-Up Approach)
Nasional (Sistem Pendidikan)	Menetapkan ketentuan perundangan bertujuan, antara lain untuk membudayakan peserta didik	Menjamin tersedianya aturan pokok dan sumber yang diperlukan
Wilayah (Sistem Pengelolaan) Provinsi, Kabupaten & Kodya	Menerbitkan Peraturan dan Petunjuk Operasional dari perundangan yang ada	Menyediakan informasi dan bantuan, menjabarkan aturan serta membagi dan mengawasi sumber daya yang diperlukan
Sekoah (Sistem Belajar-Pembelajaran)	Melaksanakan petunjuk dan mengawasi kegiatan	Merancang pedoman pelaksanaan serta mengelola sumber daya dan penggunaannya
Pengalaman Belajar	Peserta didik merespons pelajaran yang diberikan	Peserta didik menguasai tugas belajar serta mampu memecahkan masalah belajar

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada dasarnya adalah perubahan pada lapis kedua (sistem pembelajaran), dan merupakan konsekuensi langsung dari perubahan paradigma pengalaman belajar pada lapis pertama. Paradigma baru ini memang telah mempunyai landasan hukum mulai dari Ketetapan MPR 1999 tentang Garis Besar Haluan Negara, UU No. 22 dan 25 Tahun. 1999 tentang Pemerintahan Daerah, dan UU No. 30 Thn 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.[5]

Sagala juga menjelaskan bahwa esensi dari konsep MBS ini adalah menggambarkan berfungsinya secara optimal seluruh unsur sekolah dan institusi vertikal yang melayani kebutuhan sekolah. Dengan konsep MBS ini, sekolah mempunyai kendali dan akuntabilitas terhadap lingkungannya, baik dilihat dari proses manajemen pendidikan, tingkat pusat hanya berperan menentukan kebijakan makro nasional berkaitan dengan standar kualitas pendidikan dan pemerintah daerah bertanggung jawab melayani kebutuhan sekolah berkaitan dengan ketenagaan, sarana, prasarana, perlengkapan, dan anggaran satuan pendidikan.

Sebagaimana pengalaman negara yang pertama sekali menggagas MBS, maka di Indonesia sebagai salah satu wujud dari reformasi

[5]Miarso, *Menyemai Benih Teknologi Pendidikan*. (Penerbit Pustekkom Diknas 2002), 727

pendidikan dari kondisi keterpurukannya pada masa orde baru, menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik, bermutu dan janji perubahan yang signifikan bagi para peserta didik dalam berbagai perilaku yang diinginkan.

C. Efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari MBS yang dipandang memiliki tingkat efektivitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan berikut :

1. Kebijaksanaan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orang tua, dan guru.
2. Bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal.
3. Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru, dan iklim sekolah.
4. Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah, dan perubahan perencanaan.[6]

D. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah) MBS

MBS yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat dalam rangka pemberdayaan keduanya, Sekolah difungsikan secara efektif dan efisien untuk memberikan layanan belajar kepada siswa dan orangtuanya, sedangkan masyarakat diberdayakan untuk ikut andil dalam berbagai penentuan kebijakan pendidikan.

MBS bukanlah tujuan itu sendiri, melainkan ia sebagai alat atau instrumen untuk mencapai tujuan pembelajaran dan pendidikan yang bermutu. Secara lebih konkrit, MBS merupakan suatu cara atau teknik untuk membuat siswa "lebih betah" di sekolah karena mereka menikmati pembelajaran di sana dengan sangat lezat. Tidak seperti penerapan pembelajaran selama ini, yang kadang-kadang membuat siswa justru menjadi stress dengan belajar di sekolah dikarenakan apa yang diajarkan di sekolah tidak bisa membantu menyelesaikan permasalahannya dan tidak ada kaitan langsung dengan kehidupanya di masyarakat. *Sagala* menjelaskan beberapa tujuan MBS yaitu:

---

[6]Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah. (*Bandung: Pustaka Bani Quraisy. 2004),

1. Menjamin mutu pembelajaran anak didik yang berpijak pada asas pelayanan dan prestasi hasil belajar
2. Meningkatkan kualitas transfer ilmu pengetahuan dan membangun karakter bangsa yang berbudaya.
3. Meningkatkan mutu sekolah dengan memantapkan pemberdayaan melalui kemandirian, kreativitas, inisiatif, dan inovatif dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya sekolah
4. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan dengan mengakomodir aspirasi bersama.
5. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolah, dan
6. Meningkatkan kompetisi yag sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai. Kebijakan pengelolaan sekolah oleh semua unsur yang terkait mengacu pada standar pendidikan nasional.[7]

E. Karakteritik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Karakteristik MBS dapat diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar mengajar (PBM), pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan administrasi. *Departement Of Education Australia (1990)* mengemukakan ciri-ciri MBS seperti pada bagan berikut ini:

Organisasi Sekolah	Proses Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
Menyediakan manajemen organisasi kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan sekolah	Meningkatkan kualitas belajar siswa	Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan semua siswa	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan
Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolahnya sendiri	Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat sekolah	Memilih staf yang memilki wawasan manajemen berbasis sekolah	Mengelola dana sekolah

[7]Sagala,*Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat*...,133

Mengelola kegiatan operasional sekolah	Menyelenggarakan pengajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf	Menyediakan dukungan administratif
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat terkait (school community)	Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa	Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	Mengelola dan memelihara gedung dan sarana lainnya
Menjamin akan terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab (akuntabel kepada masyarakat dan pemerintah)	Program pengembangan yang diperlukan siswa	Kesejahteraan staf dan siswa	Memelihara gedung dan sarana lainnya

Dalam konsep MBS, Sagala menguraikan beberapa karakteristik MBS, yang pada umumnya sesuai dengan sekolah yang efektif, yaitu:

1. Memiliki *out put* (prestasi pembelajaran dan manajemen sekolah yang efektif) sebagaimana diharapkan
2. Efektivitas proses belajar mengajar yang tinggi
3. Para kepala sekolah yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia.
4. Lingkungan dan iklim belajar yang aman, tertib, dan nyaman *(enjoyablelearning)* sehingga manajemen sekolah lebih efektif
5. Analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kerja, hubungan kerja, dan imbal jasa tenaga kependidikan dan guru sehingga mereka mampu menjalankan tugasnya dengan baik
6. Pertanggungjawaban *(akuntabilitas)* sekolah kepada publik terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan, dan
7. Pengelolaan dan penggunaan anggaran yang sepantasnya dilakukan oleh sekolah sesuai kebutuhan real.[8]

[8]Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat*, 137

BAB II

PENDIDIKAN SEKOLAH DALAM SISDIKNAS

Salah satu basis pendidikan kita berada di sekolah, sekolah sebagai cikal bakal pendidikan berjenjang yang diselenggarakan oleh negara memiliki nilai penanaman pengetahuan mendasar sebagai fondasi awal transformasi pengetahuan di jenjang berikutnya sampai dengan perguruan tinggi.

Sebagai bagian dari sub sistem pendidikan nasional, pelaksanaan pendidikan di tingkat sekolah dilaksanakan secara berjenjang dan berkesinambungan. Hal ini dimaksudkan demi keberlangsungan pendidikan seluruh anak bangsa. Berjenjang diartikan sebagai pendidkan yang memiliki tingkatan tersendiri, seperti misalnya Sekolah Dasar, dilanjutkan dengan Sekolah Menengah Pertama, hingga Sekolah Menengah Atas.

Yang menarik adalah kesinambungan yang terlihat pada saat ini lebih dititikberatkan pada keberlangsungan waktunya. Akan lebih efektif pendidikan kita jika tiap jenjang pendidikan juga mempertimbangkan kurikulumnya. Pembelajaran yang diberikan di Sekolah Dasar menjadi cikal bakal pembelajaran di SMP, begitu juga pembelajaran di SMP menjadi dasar pembelajarn di SMA. Sementara jika meruntut proses pembelajaran serta kurikulum yang diberikan di masing-masing jenjang, satuan pendidikan berjalan dengan sendirinya, dalam artian bahwa kurikulum yang di SD tidak dipersiapkan untuk kurikulum di SMP.

Lebih-lebih jika secara detail mengutip RPP masing-masing pembelajaran pada mata pelajaran. Hal ini tentunya tidak semua, akan tetapi hal yang umum terjadi adalah berjalan sendiri-sendiri, padahal dalam UU Sisdiknas tahun 2003 secara jelas telah dimuat runtutan dan tujuan pembelajaran maupun Standar Lulusan yang ingin dihasilkan.

Persoalan lain adalah muatan kurikulum tidak selamanya disusun berdasarkan standar penilaian atau evaluasinya. Sebaliknya, proporsi soal yang termuat dalam Ujian Akhir Nasional (UAN) tidak disusun sesuai dengan kurikulum yang ada atau lebih jelasnya tidak dengan tingkat

pemahaman peserta didik di masing-masing tingkat satuan pendidikan. Sehingga banyak tujuan akhir tidak didapatkan. [9]

[9]http://www.blog-guru.web.id/2012/09/latar-belakang-dan-konsep-manajemen.html diakses 7 Desember 2015

BAB III

PEMANFAATAN OTONOMI SEKOLAH

A. Definisi Otonomi Sekolah

Otonomi secara etimologi berasal dari kata "autos" yang berarti sendiri, dan "nomos" yang berarti aturan, jadi otonomi dapat diartikan mengatursendiri,tonomijugabisadiartikankebebasanataukemerdekaan. Sekolah artinya tempat untuk melaksanakan kegiatan belajar dan mengajar. Jadi otonomi sekolah adalah merupakan kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sekolah dan *stakeholder* lainnya menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Prinsip yang harus dipegang dalam pelaksanaan otonomi sekolah adalah mengatur dan menyelenggarakan kegiatan pembelajaran sendiri, baik dari segi keuangan, sarana prasarana maupun kepentingan/ kebutuhan pendidikan yang lain. Wujud pemberian kesempatan bagi sekolah harus dipertanggungjawabkan kepada yang memberi wewenang, masyarakat terutama kepada Tuhan YME.

B. Landasan Yuridis

Undang-undang No. 22 tahun 1999 yang dirubah dengan Undang-undang No. 32 tahun 2004 tentang Otonomi Daerah yang sebagai landasan diberlakukannya Otonomi Daerah di seluruh Indonesia. Dengan demikian otonomi sekolah sebagai lanjutan dari pelaksanaan undang-undang otonomi daerah tersebut. Bentuk otonomi sekolah sebagai berikut:

Terhadap RAPBS terbuka mulai tahapan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi, untuk diprogram dilaksanakan, dikaji dan dikritisi dengan bukti autentik bahkan pembukuannyapun harus transparan.

1. Program Sekolah harus dibuat, dilaksanakan, dan dikritisi oleh Kepala Sekolah sendiri, guru, orang tua siswa, Komite, Pengurus Sekolah bahkan oleh Stakeholder yang lain.

2. Program Komite Sekolah harus dibuat, dilaksanakan, juga dikritisi dan harus selalu dipampang untuk ditunjukkan dan dievaluasi oleh masyarakat sekolah.

C. Dampak Otonomi Sekolah

Dampak otonomi sekolah meliputi:

1. Tercipta suasana kondusif, inovatif dan berkesinambungan
2. Selalu terjadi konsepsional kinerja ke depan.
3. Tidak menunggu perintah atau ultimatum jajaran lintas kependidikan.
4. Bebas dalam koridor prinsip kependidikan.
5. Masyarakat ikut merasa memiliki sekolah.
6. Ada semangat yang tinggi dalam kompetisi tingkat kelas, maupuan sekolah.
7. Hubungan antar orang tua siswa makin akrab dan harmonis.
8. Termotivasi untuk memprogram kelas unggulan.
9. Wali murid dan Komite Sekolah berhak ikut urun rembug dalam menentukan tenaga-tenaga yang profesional di sekolah.
10. Tercipta upaya kebersamaan, tanggung jawab antar pilar pendidikan (PAKEM, transparansi managemen, otonomi sekolah dan PSM) sebagai bagian akuntabilitas sekolah.

Transparansi manajemen sekolah keterbukaan adalah modal dan wacana baru di era reformasi dan otonomi daerah khususnya di bidang pendidikan. Untuk itu jika timbul faktor-faktor penghambat keterbukaan yang sedang berjalan adalah rentan untuk bergejolak, tajam kritik, sulit diajak maju adalah merupakan problematika sekolah yang harus segera ditangani. Maka diperlukan sikap continue, ajeg dalam mengadakan pendekatan 3K yaitu koordinasi, konsultasi dan komunikasi agar tercipta transparansi yang alamiah. Desentralisasi pendidikan di tingkat satuan pendidikan (sekolah) merupakan satu bentuk desentralisasi yang menuntut otonomi sekolah. Beberapa perwujudan dari otonomi sekolah adalah sebagai berikut:

Pertama, menetapkan visi, misi, strategi, tujuan, logo, lagu, dan tata tertib sekolah. Urusan ini amat penting sebagai modal dasar yang harus dimiliki sekolah. Setiap sekolah seyogyanya telah dapat menyusun dan menetapkan sendiri visi, misi, strategi, tujuan, logo, lagu, dan tata tertib sekolah.

Kedua, memiliki kewenangan dalam penerimaan siswa baru sesuai dengan ruang kelas yang tersedia, fasilitas yang ada, jumlah guru, dan tenaga adminis-tratif yang dimiliki. Berdasarkan sumber daya pendu¬kung yang dimilikinya, sekolah secara bertanggung jawab harus dapat menentukan sendiri jumlah siswa yang akan diterima, syarat siswa yang akan diterima, dan persyaratan lain yang terkait. Sudah barang tentu, beberapa ketentuan yang ditetapkan oleh dinas pendidikan kabupaten/kota perlu mendapat kan pertimbangan secara bijak.

Ketiga, menetapkan kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler yang akan diadakan dan dilaksanakan oleh sekolah. Dalam hal ini, dengan mempertim-bangkan kepentingan daerah dan masa depan lulusannya, sekolah perlu diberikan kewenangan untuk melaksanakan kurikulum nasional dengan kemungkinan menambah atau mengurangi muatan kurikulum.

Keempat, pengadaan sarana dan prasarana pendidikan, termasuk buku pelajaran dapat diberikan kepada sekolah, dengan memperhatikan standar dan ketentuan yang ada. Misalnya, buku murid tidak seenaknya diganti setiap tahun oleh sekolah, atau buku murid yang akan dibeli oleh sekolah adalah yang telah lulus penilaian, dan sebagainya. Pemilihan dan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah dapat dilaksanakan oleh sekolah, dengan tetap mengacu kepada standar dan pedoman yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat atau Provinsi dan kabupaten/kota.

Kelima, penghapusan barang dan jasa dapat dilaksanakan sendiri oleh sekolah, dengan mengikuti pedoman yang ditetapkan oleh Pemerintah, provinsi, dan kabupaten. Yang biasa terjadi adalah, karena kewenangan penghapusan itu tidak jelas, barang dan jasa yang ada di sekolah justru tidak pernah dihapuskan, meskipun ternyata barang dan jasa itu sama sekali telah tidak berfungsi atau malah telah tidak ada barangnya.

Keenam, proses pengajaran dan pembelajaran. Ini merupakan kewenangan profesional sejati yang dimiliki oleh lembaga pendidikan sekolah. Kepala sekolah dan guru secara bersama-sama merancang proses pengajaran dan pembelajaran yang memungkinkan peserta didik dapat belajar dengan lancar dan berhasil. Proses pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan direkomendasikan sebagai model pembelajaran yang akan dilaksanakan oleh sekolah.

Ketujuh, urusan teknis edukatif yang lain sejalan dengan konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) merupakan

urusan yang sejak awal harus menjadi tanggung jawab dan kewenangan setiap satuan pendidikan.

Agar sampai pada kemampuan untuk mengurus dan mengatur penyelenggaraan pendidikan di setiap satuan pendidikan, diperlukan program yang sistematis dengan melakukan *capacity building*. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan setiap satuan pendidikan secara berkelanjutan baik untuk melaksanakan peran-peran manajemen pendidikan maupun peran-peran pembelajaran, sesuai dengan butir-butir yang disebut di atas. Namun, kegiatan *capacity building* tersebut perlu dilakukan secara sistematis, sehingga menjadi proses yang dilakukan secara berkesinambungan, mempunyai arah yang jelas dan terukur. Terdapat empat tahapan pokok yang perlu dilalui dalam pelaksanaan *capacity building* bagi setiap satuan pendidikan. Masing-masing tahap pengembangan dilakukan terhadap setiap kelompok satuan pendidikan yang memiliki karakteristik atau tahap perkembangan yang setara. Jadi, capacity building dilakukan untuk meningkatkan (up-grade) suatu kelompok satuan pendidikan pada tahap perkembangan tertentu ke tahap berikutnya.

Keempat tahap perkembangan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Tahap Pra Formalitas; satuan pendidikan yang termasuk ke dalam kelompok ini adalah yang belum memenuhi standar teknis yaitu belum dapat memiliki sumber sumber pendidikan (misalnya guru, prasarana, sarana pendidikan) yang memadai untuk menyelenggarakan pelayanan pendidikan secara minimal. Akibat dari kurangnya sumber-sumber pendidikan satuan pendidikan ini belum memenuhi standar teknis sebagai persyaratan minimal satuan pendidikan yang siap untuk dikembangkan kemampuannya. Untuk dapat mulai dikembangkan kemampuannya, satuan-satuan pendidikan ini perlu dilengkapi fasilitas minimal pendidikannya terlebih dahulu agar dapat dinaikkan tahap berikutnya, yaitu tahap formalitas.
2. Tahap Formalitas; satuan pendidikan yang termasuk ke dalam kelompok ini adalah mereka yang sudah memiliki sumber-sumber pendidikan yang memadai secara minimal. Satuan-satuan pendidikan ini sudah mencapai standar teknis secara minimal, seperti dalam jumlah dan kualifikasi guru, jumlah dan kualitas ruang kelas, jumlah dan kualitas buku pelajaran serta jumlah dan kualitas

fasilitas pendidikan lainnya. Terhadap satuan-satuan pendidikan yang sudah mencapai standar minimal teknis ini, *capacity building* dilakukan melalui peningkatan kemampuan administratur (seperti kepala sekolah) dan pelaksana pendidikan (seperti guru-guru, instruktur, tutor) agar dapat melaksanakan pengelolaan pendidikan secara efisien serta dapat menyelenggarakan proses pembelajaran yang kreatif dan inovatif jika pengembangan kemampuan ini sudah berhasil dilakukan, maka satuan-satuan pendidikan ini dapat ditingkatkan tahap perkembangan berikutnya, yaitu Tahap Transisional. Keberhasilan satuan pendidikan yang sudah mencapai tahap ini diukur dengan menggunakan standar pelayanan minimum tingkat sekolah, terutama yang menyangkut ukuran-ukuran output pendidikan seperti tingkat penurunan putus sekolah, penurunan pengulangan kelas, tingkat kemampuan para siswa, tingkat kelulusan, serta tingkat melanjutkan sekolah.

3. Tahap Transisional; satuan pendidikan yang sudah mencapai tahap perkembangan ini adalah yang. sudah mampu memberikan pelayanan minimal pendidikan yang bermutu, seperti kemampuan mendayagunakan sumber-sumber pendidikan secara optimal, meningkatnya kreativitas guru, pendayagunaan perpustakaan sekolah secara optimal, kemampuan untuk menambah anggaran dan dukungan fasilitas pendidikan dari sumber masyarakat, dan kemampuan lainnya yang mendukung best practices pelayanan pendidikan pada setiap satuan pendidikan. Jika satuan-satuan pendidikan sudah mencapai Tahap Transisional selanjutnya dapat dinaikkan kelasnya ke tahap perkembangan berikutnya, yaitu tahap otonom (meaning).
4. Tahap Otonom; satuan pendidikan yang sudah mencapai tahap perkembangan ini dapat dikategorikan sebagai tahap penyelesaian *capacity building* menuju profesionalisasi satuan pendidikan menuju pelayanan pendidikan yang bermutu. Jika sudah mencapai Tahap Otonom, setiap satuan pendidikan sudah mampu mem¬berikan pelayanan di atas SPM sekolah (yaitu Standar Kompetensi Minimum) dan akan bertanggungjawab terhadap klien serta stakeholder pendidikan lainnya.

Dari tahap-tahap perkembangan tersebut, capacity building dilakukan dengan strategi yang berbeda-beda antara kelompok satuan

pendidikan satu dengan satuan pendidikan lainnya. Strategi tersebut sebagai berikut.

1. Terhadap kelompok satuan pendidikan pada tahap pra-formal, strategi *capacity building* dilakukan umumnya melalui upaya memperlengkapi satuan-satuan pendidikan dengan sarana¬ prasarana pendidikan sesuai dengan kebutuhan mereka secara minimal tetapi memadai untuk dapat mencapai Tahap perkembangan berikutnya.
2. Terhadap kelompok satuan pendidikan yang sudah mencapai Standar teknis (Tahap Formalitas), strategi capacity building dilakukan melalui pelatihan-pelatihan dan pengembangan kemam¬puan tenaga kependidikan, seperti kepala sekolah agar mampu mendayagunakan sumber-sumber pendidikan secara optimal dengan tanpa banyak pemborosan. Bagi tenaga pengajar dikembangkan kemampuan mereka untuk dapat melaksanakan proses pembelajaran secara kreatif dan inovatif, serta dapat melakukan penelitian terhadap pendekatan pembelajaran yang paling efektif jika satuan-satuan pendidikan sudah mencapai kemampuan ini, mereka dapat ditingkatkan ke tahap perkembangan berikutnya, yaitu Tahap Transisional.
3. Terhadap satuan-satuan pendidikan yang sudah mencapai tahap transisional, perlu dikembangkan sistem manajemen berbasis sekolah yang didukung oleh partisipasi masyarakat dalam pendidikan serta mekanisme akuntabilitas pendidikan melalui fungsi Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Jika manajemen berbasis sekolah, partisipasi masyarakat dan akuntabilitas pendidikan dapat dikembangkan, maka satuan-satuan pendidikan sudah dapat dinaikkan kelasnya ke tahap otonomi.
4. Strategi yang sangat mendasar dalam *capacity building* adalah pengembangan sistem indikator yang dapat mengukur ketercapaian standar teknis dan standar minimal pelayanan pendidikan di setiap satuan pendidikan. Sistem indikator ini perlu didukung oleh sistem pendataan pendidikan yang akurat, relevan, lengkap dan tepat waktu agar setiap saat dapat diukur dan dilakukan monitoring terhadap tahap perkembangan yang sudah dicapai oleh masing-masing satuan pendidikan. Sistem pendataan ini harus dilakukan sejak tingkat satuan pendidikan, kecamatan, kabupaten/kota, propinsi sampai dengan tingkat nasional.[10]

---

[10] http://adesuherman.blogspot.co.id/2011/10/otonomi-sekolah.html diakses 7 Desember 2015

D. Ciri Otonomi Sekolah

Otonomi sekolah adalah keleluasaan yang diberikan pemerintah kepada setiap lembaga persekolahan untuk mengelola pelaksanaan pembelajaran sesuai karakteristik lembaga tersebut, dengan tetap mengacu kepada tujuan pendidikan nasional. Di sekolah swasta-dengan dukungan para pengurus sekolah, staf, dan para pendidiknyatelah menjadikan dirinya otonom. Bahkan, itu sudah berlangsung jauh sebelum Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah diundangkan oleh DPR. Dua indikator sebuah lembaga persekolahan benar-benar memiliki otonomi.

Pertama, beberapa sekolah yang berafiliasi pada agama menentukan kegiatan pembelajaran, kalender pendidikan, dan menetapkan kekuatan pada sisi kurikulum tertentu sebagai sisi keunggulannya. Sekolah-sekolah macam ini, selain terakreditasi juga memiliki *performance* terpuji. Bahkan, karateristik yang mereka punyai menjadi kekhususan bagi sekolah tersebut, yang kemudian dijadikan unggulan bagi siswa, orangtua, dan masyarakat.

Kedua, berdirinya beberapa sekolah, sekolah sebagai *in between*; antara sekolah nasional dengan sekolah internasional. Sekolah-sekolah ini mengadopsi pendekatan pembelajaran yang ada di sekolah internasional dengan tetap berbasis pada kurikulum sekolah nasional. Sekolah semacam ini selain menjadikan peserta sebagai pusat pembelajaran dalam proses pendidikannya, juga menggunakan pendekatan penilaian yang holistik, dan menjadikan bahasa Inggris sebagai bahasa kedua. untuk kepentingan tersebut sekolah menggunakan staf asing sebagai tenaga ahli dalam mentransfer teknologi pembelajaran dan pendidikan kepada staf Indonesia yang kebetulan mengajar di sekolah tersebut. Atmosfer sekolah ini adalah antara sekolah nasional dan internasional.

Sekolah dengan ciri seperti ini menjadi pilihan bagi sebagian kelompok masyarakat dalam mempersiapkan masa depan putra-putrinya. Mereka berpikir, masa depan akan dapat dihadapi dengan beberapa keterampilan dasar yang perlu dibelajarkan pada putra-putrinya. Keterampilan dasar tersebut, antara lain, adalah: menjadikan siswa untuk terlatih berpikir kritis dan tidak *taklid*; respek pada sesama; biasa berdialog dan terbuka menerima kritik-karena pembelajaran di sekolah dirancang untuk berdialog dan bukan melaksanakan intruksi satu arah; biasa hidup dalam kelompok-karena tujuan pembelajaran menjadikan siswa sebagai anggota atau pemimpin kelompok; juga

melatih siswa berkomunikasi-tidak saja dengan bangsa sendiri tetapi juga dengan bangsa lain sebagai warga dunia. Sekolah model ini memiliki arah yang jelas, yang menjadikan para staf dan pendidik yang ada di dalamnya bangga pada budayanya.

Berdasarkan dua indikator tersebut di atas pemerintah memberikan peluang bagi lembaga persekolahan untuk bergerak dinamis sepanjang dalam koridor yang ada. Jika demikian, sepantasnyalah kita membangun kesadaran baru. Kesadaran akan kemampuan kita untuk menentukan diri harus berdiri di posisi mana, dan kemauan untuk introspeksi diri tanpa harus menunggu sistem yang berubah terlebih dahulu.[11]

Keberagaman penerapan kurikulum untuk setiap satuan pendidikan serta keberagaman potensi di masing-masing daerah hendaknya disikapi dengan arif, sehingga pelaksanaan pendidikan berjalan tidak tumpang tindih antara satu sekolah dengan kekhasan tersendiri, serta dalam suatu daerah dengan kearifan lokal yang melekat pada lembaga tersebut.

[11]Digital_blob_F27516_Otonomi%20Sekolah.htm. diakses 7 Desember 2015

BAB IV

MANAJEMEN PENDIDIKAN

A. Pengertian Manajemen Pendidikan

1. Definisi Manajemen

Manajemen merupakan hal yang penting dan sangat dibutuhkan dalam setiap organisasi, ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Robin and Coulter, yaitu *"management is unviersally needed in all organizations"*[12] (manajeman adalah sesuatu yang sangat dibutuhkan di dalam setiap organisasi), tanpa terkecuali organisasi pendidikan. Semua unsur pelaksanaan pendidikan (8 Standar Nasional Pendidikan) akan berjalan baik, efektif dan efesien apabila dikelola, diolah, dan diatur dengan manajemen yang diterapkan dengan baik dan benar sesuai konsep dan prinsip yang berlaku.

Manajemen yang dijalankan dalam dunia pendidikan bukan sebagai tujuan tapi melainkan sebagai alat untuk mencapai tujuan pendidikan yang bermutu yang sesuai dengan harapan orang banyak. Pemerintah Indonesia sendiri saat ini sudah mulai membenahi manajemen pelaksanan pendidikan baik di tingkat provinsi maupun daerah. Salah satunya adalah kebijakan desentralisasi pendidikan yang menyerahkan wewenang pemerintahan oleh pemerintah daerah atau provinsi untuk mengatur dan mengelola sendiri urusan pemerintahanya. Salah satu wewenangnya adalah mengatur sendiri penyelenggaraan dan pemberdayaan sumber daya manusia potensial.

Untuk mendefinisikan manajemen secara akurat sangatlah sulit karena terlalu banyak definisi yang dikemukakan oleh para ahli dan pakar manajemen. Hal ini lebih disebabkan oleh cara pandang dan latar keilmuan yang dimiliki oleh para ahli tersebut, namun walau begitu tetap definisi-definisi ynag dikemukakan tidak keluar dari substansi yang ada semestinya, yaitu usaha mengatur, mengelola, dan mengevaluasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efessien.

---

[12]Robin and Coulter di dalam Sugiyono, *Metodologi Penelitian Manajemen* (Bandung: Alfabeta. 2013) h. 2.

Secara *etimologis* manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, mengemudikan, mengendalikan, menangani, mengelola, menyelenggarakan, menjalankan, melakasanakan, dan memimpin. Sedangkan *management* berasala dari kata *mano* yang berubah menjadi *manus* berarti bekerja berkali-kali dengan menggunakan tangan, ditambah imbuhan *agere* yang berarti melakukan sesuatu, kemudian menjadi *managieare* yang berarti melakukan sesuatu berkali-kali dengan menggunakan tangan-tangan.[13]

Sumber lain menyebutkan bahwa *Management* berasal dari kata latin yaitu *"manus"* yang artinya *"to control by hand"* atau *"gain result"*.Selain itu Kata manajemen mungkin juga berasal dari bahasa Italia *maneggiare* yang berarti "mengendalikan," Kata ini mendapat pengaruh dari bahasa Perancis *manège* yang berarti "kepemilikan kuda" (yang berasal dari Bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda), Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur.

Manajemen dapat didefinisikan sebagai "Proses perencanaan, pengorganisasian, pengisian staf, pemimpinan, dan pengontrolan untuk optimasi penggunaan sumber-sumber dan pelaksanaan tugas-tugas dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien". Manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja bersama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya.

Para pakar manajemen memberikan definisi tersendiri tentang manajemen, definisi yang diberikan sesuai dengan latar belakang mereka, berikut ini pendapat para ahli:

Menurut Mary Parker Follet, (1868–1933) **Manajemen adalah** sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Ricky W. Griffin, Manajemen adalah sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efesien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

---

[13]Maman Ukas di dalam Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan. Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Jogjakarta: AR-RUZZ MEDIA. 2012) h. 23.

Menurut Drs. Oey Liang Lee, Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Prof. Eiji Ogawa, Manajemen adalah perencanaan, pengimplementasian dan pengendalian kegiatan-kegiatan termasuk system pembuatan barang yang dilakukan oleh organisasi usaha dengan terlebih dahulu telah menetapkan sasaran-sasaran untuk kerja yang dapat disempurnakan sesuai dengan kondisi lingkungan yang berubah.

Sedangkan secara istilah Earl F. Lundgren mendefinisikan manajemen sebagai berikut:

> "Management is the force that through decision making based in knowledge and understanding, interrelates, via appropiate linking process all the element of the organizational system in the manner designed to achieve the organizational objective" (manajemen adalah sebuah kekuatan melalui pembuatan keputusan yang didasari pengetahuan dan pengertian yang saling terkait dan terpadu melalui lingkungan proses yang tepat dari semua unsur sistem organisasi dalam suatu cara yang didesain untuk mencapai tujuan organisasi)[14]

Sedangkan H. Koontz dan Donnel mendefinisikan *"Management is getting things done through the efforts of other people"*.[15] Manajemen adalah usaha mendapatkan sesuatu melalui kegiatan orang lain. Lalu R.W Morell, *"Management is that activity in the organization and deciding upon the ends of the organization and deciding upon the means by which the goals are to be effectivelly reached"*.[16]Manajemen adalah kegiatan di dalam sebuah organisasi dan penetapan tujuan organisasi serta penetapan penggunaan alat-alat dengan tujuan mencapai tujuan yang efektif.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka Manajemen adalah: seni dalam melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dalam mengelola sumber daya yang berupa *man, money, materials, method, machines, market, minute* dan *information* untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

---

[14]Albert Lepawsky dan Earl F. Lundgren di dalam Maman Ukas, *Manajemen: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi* (Bandung: Ossa Promo, 1999), h. 11.

[15]H. Koonzt dan Cyril O`Donnel di dalam Didin Kurniadin dan Imam Machali, *loc. cit.,* h. 28.

[16]ibid

2. Definisi Pendidikan

Undang-undang N0. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 ayat 1 menjelaskan bahwa Pendidikan adalah usaha sadar untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, aklak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Berikut ini pendidikan menurut ahli, sebagai berikut :

M.J. Langeveld, menjelaskan Pendidikan adalah upaya manusia dewasa membimbing manusia yang belum dewasa kepada kedewasaan. Pendidikan ialah usaha menolong anak untuk melaksanakan tugastugas hidupnya, agar bisa mandiri, akil-baliq, dan bertanggung jawab secara susila. Pendidikan adalah usaha mencapai penentuan-diri-susila dan tanggung jawab.

Tujuan Pendidikan menurut Langeveld adalah Pendewasaan diri, dengan ciri-cirinya yaitu: kematangan berpikir, kematangan emosional, memiliki harga diri, sikap dan tingkah laku yang dapat diteladani serta kemampuan pengevaluasian diri. Kecakapan atau sikap mandiri, yaitu dapat ditandai pada sedikitnya ketergantungan pada orang lain dan selalu berusaha mencari sesuatu tanpa melihat orang lain.

Driyarkara, mendefinisikan Pendidikan sebagai upaya memanusiakan manusia muda atau pengangkatan manusia muda ke taraf insani.

Menurut **Stella van Petten Henderson**, Pendidikan merupakan kombinasai dari pertumbuhan dan perkembangan insani dengan warisan sosial. Pendidikan adalah pembentukan hati nurani. Pendidikan adalah proses pembentukan diri dan penentuan-diri secara etis, sesuai denga hati nurani.

Menurut **John Dewey,** *Education is all one with growing; it has no end beyond itself*. Pendidikan diartikan sebagai segala sesuatu bersamaan dengan pertumbuhan; pendidikan sendiri tidak punya tujuan akhir di balik dirinya. Artinya pendidikan harus sesuai dengan taraf perkembangan

peserta didik, sehingga pendidikan yang diberikan berjalan dengan efektif.

Menurut **H.H Horne**, pendidikan merupakan perangkat bersama kelompok sosial melanjutkan keberadaannya memperbaharui diri sendiri, dan mempertahankan ideal-idealnya.

Carter V. Good, mendefinisikan pendidikan adalah proses perkembangan kecakapan seseorang dalam bentuk sikap dan prilaku yang berlaku dalam masyarakatnya. Proses sosial dimana seseorang dipengaruhi oleh sesuatu lingkungan yang terpimpin (khususnya di sekolah) sehingga dapat mencapai kecakapan sosial dan mengembangkan kepribadiannya.

Menurut **Thedore Brameld**, Istilah pendidikan mengandung fungsi yang luas dari pemelihara dan perbaikan kehidupan suatu masyarakat, terutama membawa warga masyarakat yang baru mengenal tanggung jawab bersama di dalam masyarakat.

Berdasarkan pendapat ahli di atas Jadi pendidikan adalah suatu proses membuat kondisi belajar secara efektif untuk mendewasakan peserta didik agar mampu bertanggung jawab untuk membawa masyarakat menjadi lebih baik.

Adapun Tujuan Pendidikan dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional (Pasal 3) menyatakan bahwa Pendidikan nasional bertujuan untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

3. Definisi Manajemen Pendidikan

Berdasarkan pengertian manajemen dan pengertian pendidikan diatas, maka kita dapat mendefinisikan manajemen Pendidikan sebagai suatu Proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dalam mengelola sumber daya pendidikan berupa *man, money, materials, method, machines, market, minute dan information* untuk mencapai tujuan yang efektif dan efesien.

B. Objek Kajian Manajemen pendidikan

Objek atau sumber daya yang menjadi kajian dalam manajemen pendidikan ada tujuh, yaitu: *Man, money, material, methode, machines, market, dan minutes* .

1. Man

Man atau manusia adalah unsur terpenting yang perlu dikelola dalam manajemen pendidikan, pengelolaan yang biasa dilakukan misalnya dengan mengorganisasikan manusia dengan melihat apa yang menjadi keahlian orang tersebut.

2. Money

Money atau uang dimaksudkan untuk mengelola pemdanaan atau pembiayaan secara efisien sehingga tidak terjadi pemborosan dalam suatu lembaga pendidikan.

3. Materials

Materials atau bahan materi merupakan aspek yang tidak kalah penting dalam manajemen pendidikan, melalui pengelolaan material maka bisa terbentuk kurikulum yang berisi panduan dasar untuk mentranfer ilmu dari guru ke siswa.

4. Method

Pengelolaan metode juga harus dilakukan dengan baik, metode yang digunakan untuk mengajar guru di sekolah satu dengan guru di sekolah lain tidak sama karena tergantung pada kesiapan siswa yang diajar.

5. Machines

Pengelolaan mesin bertujuan untuk dapat mengelola mesin yang digunakan untuk mendukung proses belajar mengajar supaya dapat digunakan sebaik mungkin dan tidak cepat mengalami kerusakan, untuk orang yang mengelola mesin biasanya harus orang yang benar-benar tau cara merawat mesin tersebut dengan baik.

6. Market

Market atau pasar adalah salah satu kunci yang menentukan sekolah atau lembaga pendidikan tersebut menjadi lembaga pendidikan yang besar atau kecil, pasar yang dimaksud adalah masyarakat secara luas, sasaran yang dituju adalah masyarakat yang berniat menyekolahkan putra putri mereka.

7. Minutes

Minutes atau waktu perlu dikelola dengan baik karena waktu belajar peserta didik di sekolah sangat terbatas, sehingga perlu pengelolaan yang baik supaya waktu belajar mengajar menjadi lebih efisien.

C. Tujuan Belajar Manajemen Pendidikan

1. Efisien dalam menggunakan sumber daya.

Dengan mempelajari manajemen pendidikan dengan baik, diharapkan seseorang dapat mengelola sumber daya secara efisien, misalnya sumber daya yang berupa pembiayaan, waktu dan lain sebagainya.

2. Efektif dalam pencapaian tujuan.

Dengan mempelajari manajemen pendidikan secara berkesinambungan dan secara sungguh-sungguh, diharapkan seseorang dapat mengefektifkan proses dan sumber daya yang dikelola untuk mencapai tujuan dengan optimal.

3. Bermuara pada tujuan pendidikan.

Tujuan manajemen pendidikan tidak akan lepas dari tujuan pendidikan nasional, yaitu bertujuan untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

4. Mendukung kegiatan pendidikan dalam upaya mencapai tujuan pendidikan.

Manajemen pendidikan juga mendukung dan memfasilitasi kegiatan pendidikan baik secara langsung maupun tidak langsung. Kegiatan pendidikan yang didukung dengan manajemen pendidikan yang baik, akan mendapatkan hasil yang baik sehingga tujuan pendidikan yang ditargetkan dapat tercapai.

D. Fungsi Manajemen Pendidikan

Fungsi manajemen pendidikan adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan pendidikan

untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Dalam Manajemen terdapat fungsi-fungsi manajemen yang terkait erat di dalamnya.

Menurut George R. Terry, fungsi manajemen ada empat yaitu fungsi perencanaan *(planning)*, fungsi pengorganisasian *(organizing)*, fungsi pelaksanaan *(actuating)* dan fungsi pengendalian *(controlling)*.

Menurut Luther Gullick, fungsi manajemen ada tujuh yaitu fungsi fungsi perencanaan *(planning),* fungsi pengorganisasian *(organizing),* fungsi pengaturan anggota *(staffing),* fungsi pengarahan *(directing),* fungsi koordinasi *(coordinating),* fungsi pelaporan (reporting) dan fungsi pencapaian tujuan *(budgeting)*.

Menurut hersey and Blanchard, fungsi manajemen ada empat yaitu fungsi perencanaan *(planning),* fungsi pengorganisasian *(organizing),* fungsi peningkatan semangat *(motivating)* dan fungsi pengendalian *(controlling)*.

Pada umumnya ada empat fungsi manajemen yang banyak dikenal masyarakat yaitu fungsi perencanaan *(planning),* fungsi pengorganisasian *(organizing),* fungsi pelaksanaan *(actuating)* dan fungsi pengendalian *(controlling)*. Untuk fungsi pengorganisasian terdapat pula fungsi *staffing* (pembentukan staf). Para manajer dalam organisasi perusahaan bisnis diharapkan mampu menguasai semua fungsi manajemen yang ada untuk mendapatkan hasil manajemen yang maksimal.

1. **Perencanaan *(planning)* adalah** memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Perencanaan juga dapat didefinisikan sebagai proses penyusunan tujuan dan sasaran organisasi serta penyusunan "peta kerja" yang memperlihatkan cara pencapaian tujuan dan sasaran tersebut.
2. **Pengorganisasian *(organizing)*** dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi-bagi. Pengorganisasian adalah proses penghimpunan SDM, modal dan peralatan, dengan cara yang paling efektif untuk mencapai tujuan upaya pemaduan sumber daya.

3. **Pelaksanaan *(actuating)* adalah** suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha.**Pelaksanaan adalah proses penggerakan orang-orang untuk melakukan kegiatan pencapaian tujuan sehingga terwujud efisiensi proses dan efektivitas hasil kerja.**
4. **Pengendalian *(controlling)*** adalah suatu aktivitas menilai kinerja berdasarkan standar yang telah dibuat untuk kemudian dibuat perubahan atau perbaikan jika diperlukan. Proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang pendidikan yang dihadapi. Pengendalian dapat didefinisikan sebagai proses pemberian balikan dan tindak lanjut pembandingan antara hasil yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan dan tindakan penyesuaian apabila terdapat penyimpangan.

D. Ruang Lingkup manajemen

Ruang lingkup dari manajemen pendidikan dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu : Menurut wilayah Kerja, Menurut Objek garapan, dan Menurut Fungsi Kegiatan.

1. Menurut Wilayah kerja, ruang lingkupnya meliputi: Manajemen seluruh negara, manajemen satu propinsi, manajemen satu unit kerja, dan manajemen kelas.
2. Menurut Objek garapan, ruang lingkupnya meliputi: Manajemen siswa, manajemen ketenaga pendidikan, manajemen sarana-prasarana, manajemen tata laksana pendidikan, mqanajemen pembiayaan dan manajemen Hubungan Masyarakat.
3. Menurut Fungsi Kegiatan, ruang lingkupnya meliputi: Merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, mengawasi atau mengevaluasi.

BAB V

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A. Dasar dan Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah.

Manajemen berbasis sekolah merupakan suatu manajemen sekolah yang disebut juga dengan otonomi sekolah *(school autonomy)* atau *site-based managemen*. Disebutkan *bahwa "the concept is that lokal parents and teachers know theirs student best and that, through cooperative efforts, they can develop the Appropiate programs needed by their children. The concept suggest that certain decisions are the purview of the local site and, thus, have precedence over the central office on these decisions.*[17]

Dengan demikian orang tua dan guru bekerjasama dalam mengembangkan program pembelajaran sesuai dengan kebutuhan anak-anak. Hal ini juga dimaksudkan dalam pengambilan keputusan tertentu dapat dilakukan oleh sekolah dengan merujuk kepada keputusan dari pusat. .

Sejalan dengan belakunya otonomi daerah dalam dunia pendidikan, MBS atau *school-based managemen* (SBM) menuntut terjadinya perubahan dalam manajemen sekolah. Karena itu, pengelolaan suatu sekolah diserahkan kepada sekolah tersebut, atau sekolah diberikan kewenangan besar untuk mengelola sekolahnya sendiri dengan menggunakan Manajemen Berbasis Sekolah ini.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yaitu model pengelolaan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepada sekolah atau madrasah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah atau madrasah sesuai dengan standar pelayanan mutu yang ditetapkan oleh pemerintah pusat, Provinsi, Kabupaten dan Kota.[18]

---

[17]Carl I. Candoli, *Site-Based Management in Education: How to Make It Work in Your School* (R&L Education, 1996), 1.

[18]Departemen Agama Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam Direktorat Madrasah Dengan Pendidikan Agama Di Sekolah Umum, *Manajemen Berbasis Sekolah Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Madrasah*, 2002, Hal: 2

Pada prinsipnya MBS bertujuan untuk memberdayakan sekolah dalam menetapkan berbagai kebijakan internal sekolah yang mengarah pada peningkatan mutu dan kinerja sekolah secara keseluruhan.[19]

MBS, yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, bertujuan untukmeningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. peningkatan efisiensi, antara lain, diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain, melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah. peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu.

Dalam MBS, tanggung jawab pengambilan keputusan tertentu seperti anggaran, personel, dan kurikulum lebih banyak diletakkan pada tingkat sekolah daripada di tingkat pusat, provinsi, atau bahkan juga kabupaten/ kota. Dengan pemberlakuan MBS diharapakan setidaknya dapat diperoleh beberapa keuntungan antara lain, yaitu:

1. Mendorong kreativitas kepala sekolah untuk mengelola sekolahnya menjadi lebih baik.
2. Dapat lebih mengaktifkan atau meningkatkan kepedulian masyarakat untuk ikut bertanggung jawab terhadap kinerja dan keberhasilan sekolah atau madrasah.
3. Dapat mengembangkan tugas pengelolaan sekolah atau madrasah tersebut menjadi tanggung jawab sekolah dan masyarakat.

Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah yakni:

a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah atau madrasah dalam mengelola dan membedayakan sumber daya yang tersedia;
b. Meningkatkan kepedulian warga sekolah atau madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;
c. Meningkatkan tanggungjawab sekolah atau madrasah kepada orangtua, pemerintah tentang mutu sekolah atau madrasah;

19Dedi Supriadi, *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*, PT remaja rusda karya; 2004. Hal 18

d. Meningkatkan kompetensi yang sehat antar madrasah dan sekolah lain untuk pencapaian mutu pendidikan yang diharapkan.[20]

B. Prinsip-Prinsip Manajemen Berbasis Sekolah

Prinsip utama pelaksanaan MBS ada 5 (lima) hal yaitu:

1. Fokus pada mutu
2. *Bottom-up planning and decision making*
3. Manajemen yang transparan
4. Pemberdayaan masyarakat
5. Peningkatan mutu secara berkelanjutan
6. Dalam mengimplementasikan MBS terdapat 4 (empat) prinsip yang harus dipahami yaitu:

   kekuasaan;

   a. pengetahuan;
   b. sistem informasi; dan
   c. sistem penghargaan.

Kepala sekolah memiliki kekuasaan yang lebih besar untuk mengambil keputusan berkaitan dengan kebijakan pengelolaan sekolah dibandingkan dengan sistem pendidikan sebelumnya. Kekuasaan ini dimaksudkan untuk memungkinkan sekolah berjalan dengan efektif dan efisien. Kekuasaan yang dimiliki kepala sekolah akan efektif apabila mendapat dukungan partisipasi dari berbagai pihak, terutama guru dan orangtua siswa. Seberapa besar kekuasaan sekolah tergantung seberapa jauh MBS dapat diimplementasikan. Pemberian kekuasaan secara utuh sebagaimana dalam teori MBS tidak mungkin dilaksanakan dalam seketika, melainkan ada proses transisi dari manajemen yang dikontrol pusat ke MBS.

Kekuasaan yang lebih besar yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam pengambilan keputusan perlu dilaksanakan dengan demokratis antara lain dengan:

1. Melibatkan semua pihak, khususnya guru dan orangtua siswa.
2. Membentuk tim-tim kecil di level sekolah yang diberi kewenangan untuk mengambil keputusan yang relevan dengan tugasnya

---

[20]Departemen Agama Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam Direktorat Madrasah Dengan Pendidikan Agama Di Sekolah Umum, *Manajemen Berbasis Sekolah Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Madrasah*, 2002, Hal: 6

3. Menjalin kerjasama dengan organisasi di luar sekolah.

Pengetahuan Kepala sekolah dan seluruh warga sekolah harus menjadi seseorang yang berusaha secara terus menerus menambah pengetahuan dan keterampilan dalam rangka meningkatkan mutu sekolah. Untuk itu, sekolah harus memiliki sistem pengembangan sumber daya manusia (SDM) lewat berbagai pelatihan atau workshop guna membekali guru dengan berbagai kemampuan yang berkaitan dengan proses belajar mengajar.

Pengetahuan yang penting harus dimiliki oleh seluruh staf adalah:

a. Pengetahuan untuk meningkatkan kinerja sekolah,
b. Memahami dan dapat melaksanakan berbagai aspek yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan *quality assurance, quality control, self assessment, school review, bencmarking, SWOT*, dan lain-lain)

Sistem Informasi Sekolah yang melakukan MBS perlu memiliki informasi yang jelas berkaitan dengan program sekolah. Informasi ini diperlukan agar semua warga sekolah serta masyarakat sekitar bisa dengan mudah memperoleh gambaran kondisi sekolah. Dengan informasi tersebut warga sekolah dapat mengambil peran dan partisipasi. Di samping itu ketersediaan informasi sekolah akan memudahkan pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas sekolah. Infornasi yang amat penting untuk dimiliki sekolah antara lain yang berkaitan dengan: kemampuan guru dan prestasi siswa.

Sistem penghargaan sekolah yang melaksanakan MBS perlu menyusun sistem penghargaan untuk memberikan penghargaan kepada warga sekolah yang berprestasi. Sistem penghargaan ini diperlukan untuk mendorong karier warga sekolah, yaitu guru, karyawan dan siswa.

C. Proses Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah

Banyak manfaat yang telah dapat dirasakan baik oleh pemerintah daerah maupun pihak sekolah yang secara langsung menjadi sasaran pelaksanaan. Hal ini karena dalam melaksanakan program-program ini diterapkan prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah (MBS), mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan proses pelaporan dan umpan baliknya.

Dengan kata lain program-program yang dilaksanakan menganut prinsip-prinsip demokratis, transparan, profesional dan akuntabel. Melalui pelaksanaan program ini para pengelola pendidikan di sekolah

termasuk kepala sekolah, guru, komite sekolah dan tokoh masyarakat setempat dilibatkan secara aktif dalam setiap tahapan kegiatan. Disinilah proses pembelajaran itu berlangsung dan semua pihak saling memberikan kekuatan untuk memberikan yang terbaik bagi kemajuan sekolah.

Adapun proses penerapan MBS dapat ditempuh antara lain dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Memberdayakan komite sekolah/majelis madrasah dalam peningkatan mutu pembelajaran di sekolah
2. Unsur pemerintah Kab/Kota dalam hal ini instansi yang terkait antara lain Dinas Pendidikan, Badan Perencanaan Kab/Kota, Departemen Agama (yang menangani pendidikan (MI, MTs dan MA), Dewan Pendidikan Kab/Kota terutama membantu dalam mengkoordinasikan dan membuat jaringan kerja (akses) ke dalam siklus kegiatan pemerintahan dan pembangunan pada umumnya dalam bidang pendidikan.
3. Memberdayakan tenaga kependidikan, baik tenaga pengajar (guru), kepala sekolah, petugas bimbingan dan penyuluhan (BP) maupun staf kantor, pejabat-pejabat di tingkat kecamatan, unsur komite sekolah tentang Manajemen Berbasis Sekolah, pembelajaran yang bermutu dan peran serta masyarakat.
4. Mengadakan pelatihan dan pendampingan sistematis bagi para kepala sekolah, guru, unsur komite sekolah pada pelaksanaan peningkatan mutu pembelajaran
5. Melakukan supervisi dan monitoring yang sistematis dan konsisten terhadap pelaksanaan kegiatan pembelajaran di sekolah agar diketahui berbagai kendala dan masalah yang dihadapi, serta segera dapat diberikan solusi/pemecahan masalah yang diperlukan.
6. Mengelola kegiatan yang bersifat bantuan langsung bagi setiap sekolah untuk peningkatan mutu pembelajaran, rehabilitasi/pembangunan sarana dan prasarana Pendidikan, dengan membentuk Tim yang sifatnya khusus untuk menangani dan sekaligus melakukan dukungan dan pengawasan terhadap Tim bentukan sebagai pelaksana kegiatan tersebut.

Faktor Pendukung Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah

a. Kepemimpinan dan manajemen sekolah yang baik

MBS akan berhasi jika ditopang oleh kemampuan professional kepala sekolah atau madrasah dalam memimpin dan mengelola sekolah atau madrasah secara efektif dan efisien, serta mampu menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk proses belajar mengajar.

b. Kondisi social, ekonomi dan apresiasi masyarakat terhadap pendidikan

Faktor eksternal yang akan turut menentukan keberhasilan MBS adalah kondisi tingkat pendidikan orangtua siswa dan masyarakat, kemampuan dalam membiayai pendidikan, serta tingkat apresiasi dalam mendorong anak untuk terus belajar.

c. Dukungan pemerintah

Faktor ini sangat membantu efektifitas implementasi MBS terutama bagi sekolah atau madrasah yang kemampuan orangtua / masyarakatnya relative belum siap memberikan kontribusi terhadap penyelenggaraan pendidikan. alokasi dana pemerintah dan pemberian kewenangan dalam pengelolaan sekolah atau madrasah menjadi penentu keberhasilan.

d. Profesionalisme

Faktor ini sangat strategis dalam upaya menentukan mutu dan kinerja sekolah atau madrasah. Tanpa profesionalisme kepala sekolah atau madrasah, guru, dan pengawas, akan sulit dicapai program MBS yang bermutu tinggi serta prestasi siswa.[21]

[21]Departemen Agama Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam Direktorat Madrasah Dengan Pendidikan Agama Di Sekolah Umum, *Manajemen Berbasis Sekolah Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Madrasah*, 2002, Hal: 7

BAB VI

PENERAPAN MBS

Perkembangan IPTEK telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia berbagai permasalahan hanya dapat dipecahkan kecuali dengan upaya penguasaan dan peningkatan ilmu pengetahuandan *teknologi*. Hal ini telah membawa manusia ke dalam era persaingan global,maka sebagai bangsa kita harus meningkatkan sumber daya manusianya.Oleh karena itu peningkattan kualitas SDM haru terencana,terarah,intensif,efektif dan efisien,agar bangsa ini dapat bersaing dalam proses globalisasi.

Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas SDM itu sendiri. Peningkatan kualitas pendidikan dengan cara pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengada materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya.

Selanjutnya ada dua faktor usaha perbaikan sistem pendidikan di Indonesia kurang berhasil, yaitu:

1. Strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *Input Oriented*. Strategi ini lebih bersifata asumsi bahwa apabila semua input (pelatihan guru, penyediaan alat-alat belajar, dan lain-lain) pendidikan telah dipenuhi, maka outputnya akan bermutu.
2. Pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi ditingkat pusat.

Agar mutu tetap terjaga dan proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka harus ada standar yang diatur dan disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut *(benchmarking)*. Pemikiran ini telah mendorong munculnya pendekatan abru,yakni pengelolaan peningkatan mutu pendidikan dimasa mendatang harus berbasis sekolahs ebagai institusi paling depan dalam kegiatan pendidikan.Pendekatan ini disebut manajemen peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah *(School Based Quality*

Management) atau dalam nuansa yang lebih bersifat pembangunan *(developmental)* disebut *School Based Quality Improvement*.

Konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah ini ditulis dengan tujuan:

1. Mensosialisasikan konsep dasar manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah khususnya kepada masyarakat.
2. Memperoleh masukan agar konsep manajemen ini dapat diimplementasikan,mengingat lingkungan Indonesia yang memiliki keanekaragaman dalam berbagai bidang
3. Menambah wawasan pengetahuan masyarakat tentang peningkatan mutu pendidikan.
4. Memotivasi masyarakat sekolah untuk terlibat dalam peningkatan mutu
5. Mengalang kesadaran masyarakat sekolah untuk ikut serta aktif dan dinamis dalam meningkatkan mutu pendidikan.
6. Memotivasi timbulnya pemikiran-pemikiran barudalam mensukseskan pembangunan pendidikan dari individu dan masyarakat sekolah
7. Mengalang kesadaran bahwa semua ini adalah tanggung jawab semua komponen masyarakat,dengan fokus peningkatan mutu yang berkelanjutan (terus menerus) pada tataran sekolah.
8. Mempertajam wawasan bahwa mutu pendidikan pada tiap sekolah harus dirumuskan dengan jelas dan dengan target mutu yang harus dicapai setiap tahun.5 tahun,dst.Sehingga tercapai misi sekolah kedepan.

A. Peningkatan Mutu pendidikan Berbasis Sekolah

Di dalam proses pengambilan keputusan unutk peningkatan mutu pendidikan mungkin dapat digunakan berbagai teori,perspektif,dan kerangka acuan *(framework)* dengan melibatkan berbagai kelompok masyarakat terutama yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan. Dalam sistem lama Birokrasi pusat sangat mendominasi proses pengambilan keputusan pendidikan,yang bukan hanya kebijakan bersifat makro saja tetapi lebih jauh kepada hal-hal yang bersifat mikro;sementara sekolah hanya cenderung melaksanakan kebijakan-kebijakan tersebut yang belum tentu sesuai dengan kebutuhan belajar siswa.

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreatifitas sekolah.Konsep ini diperkenalkan oleh teori *Effective School* yang lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan (Edmond,1979).

Beberapa indikator yang menujukkan karakter dari konsep manajemen ini adalah; (a) lingkungan sekolah yang aman dan tertib, (b) sekolah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai, (c) sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat, (d) adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah untuk berprestasi, (e) adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK, (f) adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/ perbaikan mutu,dan (g) adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua,murid/masyarakat.

Terdapat empat prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total,yaitu (a) perhatian harus ditekankan kepada proses dengan terus-menerus mengumandangkan peningkatan mutu, (b) kualitas/mutu harus ditentukan oleh pengguna jasa sekolah, (c) prestasi harus diperoleh melalui pemahaman visi bukan dengan pemaksaanaturan, (d) sekolah harus menghasilkan siswa yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, sikap arif dan bijaksana, karakter dan memiliki kematangan emosional.

B. Pengertian mutu

Mutu mengandung derajat (tingkat) keunggulan suatu produk(hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa; baik yang *tangible/ intangible.* Dalam konteks pendidikan pengertian mutu dalam pendidikan artinya "proses pendidikan" dan "hasil pendidikan".

Dalam "proses pendidikan" yang bermutu terlihat berbagai input,seperti:bahan ajar (kognitif,afektif/psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah,dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Mutu dalam konteks "hasil pendidikan" mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu (apakah tiap akhir cawu,akhir tahun, 2/5 tahun,bahkan 10 tahun).

Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan dapat berupa hasil tes kemampuan akademis (misalnya ulangan umum,UN). Dapat pula

prestasi di bidang lain seperti suatu prestasi disuatu cabang olahraga, seni atau keterampilan tambahan tertentu misalnya: komputer, beragam jenis teknis, jasa. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (intangible) seperti suasana disiplin,keakraban,saling menghormati, dan kebersihan.

Konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah ini membawa isu desentralisasi dalam manajemen (pengelolaan) pendidikan dimana birokrasi pusat dimana birokrasi pusat bukan lagi sebagai penentu semua kebijakan makro maupun mikro, tetapi hanya berperan sebagai penentu semua kebijakan makro maupun mikro, tetapi hanya berperan sebagai penentu kebijakan makro, prioritas pembangunan dan standar secara keseluruhan melalui sistem monitoring dan pengendalian mutu.

C. Strategi pelaksana ditingkat sekolah

Dalam rangka mengimplementasikan konsep manajemen peningkatan mutu yang berbasis sekolah ini,maka melalui partisipasi aktif dan dinamis dari orang tua,siswa,guru,dan staf lainnya harus memiiliki tahapan kegiatan sebagai berikut:

1. Penyusunan basis data dan profil sekolah lebihpresentatif, akurat, valid dan secara sistematis menyangkut berbagai aspek akademis, administratif dan keuangan.
2. Melakukan evaluasi diri(self assesment)untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan mengenai sumber daya sekolah, personil sekolah, kinerja dalm mengembangkan dan mencapai target kurikulum dan hasil-hasil yang dicapai siswa.
3. Sekolah harus mengidentifikasi kebutuhan sekolah dan merumuskan visi, misi dan tujuan dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pembangunan pendidikan nasional yang akan dicapai.Perumusan visi, misi dan tujuan adalah bagaimana siswa belajar, penyediaan sumber daya dan pengelolaan kurikulum termasuk indikator pencapaian peningkatan mutu tersebut.
4. Fokus dalam mengimplementasikan konsep manajemen ini adalah mutu siswa, maka program yang disusun harus mendukung pengembangan kurikulum dengan memperhatikan kurikulum nasional yang telah ditetapkan.[22]

[22]http://guruidaman.blogspot.co.id/2014/04/manajemen-peningkatan-mutu-berbasis.html diakses 2 Desember 2015

D. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Sebagai Sebuah Implementasi Kebijakan

Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan program nasional sebagaimana tercantum dalam Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pasal 50 (1) "Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah." MBS merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah dengan maksud agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan sekolah. Dengan demikian tanggungjawab pengelolaan pendidikan bukan hanya oleh pemerintah tapi juga oleh sekolah dan masyarakat dalam rangka mendekatkan pengambilam keputusan ketingkat *grass roots* (yang paling dekat dengan peserta didik).

Ada tiga pilar MBS yang dapat dijadikan patokan untuk menilai implementasi MBS yang dilaksanakan oleh sekolah di Indonesia yaitu: Manajemen Sekolah, Pembelajaran yang Aktif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan, dan Peran Serta Masyarakat

1. Manajemen Sekolah

Penerapan manajemen sekolah pada umumnya sudah dapat diterapkan dengan baik oleh sebagian sekolah terutama sekolah sekolah perkotaan yang sudah memiliki SDM yang memadai baik secara kualifikasi maupun kompetensi. Namun pada sisi lain masih banyak sekolah terutama kepala sekolah belum dapat mengelola sekolahnya dengan baik misalnya dalam hal berkomunikasi dan berkoordinasi dengan semua warga sekolah dan masyarakat. Indikasinya terlihat masih banyak warga sekolah dan masyarakat yang tidak tahu program sekolah dan penggunaan dana sekolah baik yang bersumber dari BOS untuk SD dan SMP maupun dari komite (masyarakat) untuk SMA/SMK. Program sekolah dan penggunaan dana tidak disosialisakan dengan transparan dan akuntabel. Sehingga sering menimbulkan kecurigaan diantara warga sekolah. Sebagai dampaknya guru dan staff serta masyarakat kurang antusias untuk mendukung program sekolah.

Dalam hal peningkatan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan misalnya masih banyak kepala sekolah yang hanya menunggu bila ada program pelatihan dari pemerintah. Semestinya peningkatan kualitas

tenaga pendidik dan kependidikan ini dapat dilakukan oleh sekolah secara mandiri misalnya dengan memberdayakan rekan sejawat (guru, kepala sekolah,dan pengawas sekolah) untuk saling berbagi. Dengan sering diadakannya sharing antar teman sejawat diharapkan akan timbul semangat untuk berinovasi dan berimprovisasi yang akan melahirkan kreatifitas.

2. Pembelajaran yang Aktif, Kreatif, Efektif & Menyenangkan

Seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan komonikasi dewasa ini, warga sekolah terutama guru dan siswa akan sangat terbantu dalam mengembangkan dan mengatasi permasalahan pembelajaran. Setiap siswa memiliki minat, bakat dan kemampuan yang berbeda. Hal ini tidak perlu dikhawatirkan karena berbagai metode pembelajaran sangat mudah diperoleh melalui pemanfaatan ICT oleh guru dan siswa. Dalam proses pembelajaran ini tentu saja siswa menjadi pusat perhatian atau pemeran utamanya dan guru menjadi sutradaranya. Untuk mencapai pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan perlu usaha serius, karena dibutuhkan guru yang aktif dan kreatif pula.

3. Peran Serta Masyarakat

Masyarakat adalah mitra sekolah yang dapat diandalkan. Masyarakat terkait langsung dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah, karena keberadaan sekolah ada di tengah-tengah masyarakat dan menjadi tujuan masyarakat sekitar untuk menuntut ilmu. Sekolah dan masyarakat harus selalu bersinergi untuk mewujudkan outcome sekolah yang berkualitas.

Dukungan masyarakat kepada sekolah hendaknya bukan hanya bersifat material tapi juga dukungan moril seperti memberikan rasa aman kepada semua warga sekolah. Memang kepala sekolah harus memiliki kompetensi social yang handal. Disamping itu sekolah bisa dijadikan pusat informasi bagi masyarakat sekitar sekolah. Informasi yang dimaksud adalah informasi yang bersifat umum bukan hanya mengenai siswa tapi juga yang berkenaan dengan pemberdayaan sumber daya yang ada di lingkungan masyarakat. Sekolah dapat menjadi trigger (pemicu) untuk memajukan masyarakat sekitar sekolah. Dengan contoh langsung yang diberikan sekolah biasanya masyarakat akan cepat meniru dan mempraktikkannya apalagi sesuatu yang baru yang dapat memberikan nilai tambah bagi mereka.

Masyarakat dapat juga dilibatkan dalam program sekolah khususnya yang menyangkut life skill. Namun yang masih menjadi persoalan adalah dukungan masyarakat belum optimal baik dalam hal prakarsa dan kontribusi untuk mamajukan sekolah maupun memberikan rasa aman baik pada siswa maupun guru yang mengajar di sekolah.[23]

[23]http://mbscenter.or.id/site/page/id/404/title/Penerapan%20Manajemen%20Berbasis%20Sekolah%20Sebagai%20Sebuah%20Implementasi%20Kebijakan

BAB VII

PRAKTIK TERBAIK MBS

A. Pengembangan MBS Terbaru

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah pengelolaan dan pemberdayaan sumber daya sekolah yang dilakukan secara mandiri, partisipatif, transparan dan akuntabel oleh sekolah. Pengelolaan ini dilakukan dengan memberdayakan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah dalam pengambilan keputusan, untuk mencapai tujuan secara efektif dan peningkatan mutu sekolah yang kompetitif. Prinsipnya, layanan pada sekolah yang mengimplementasikan MBS secara teoritik dapat menghasilkan tamatan sekolah yang berkualitas dan memecahkan masalah dalam hidupnya, keluarganya, dan masyarakatnya.

Sekolah yang mengimplementasikan MBS akan mampu meningkatkan kualitas akuntabilitas manajemen, sehingga dapat menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap sekolah. Dengan kepercayaan yang tinggi akan mendorong partisipasi dan dukungan masyarakat yang tinggi, sehingga menjadikan sekolah lebih baik, berkualitas dan lebih terpercaya.[24]

Di bawah ini adalah contoh keberhasilan penerapan MBS: Gugus Bangsa Kabupaten Sragen, mitra USAID PRIORITAS, menjadi juara pertama dalam lomba gugus di Kabupaten Sragen. Gugus yang terdiri atas SDN Gringging 1 (SD inti) dan 6 SD Imbas, yaitu SDN Gringging 2, SDN Gringging 3, SDN Gringging 4, SDN Banyurip 1, SDN Banyurip 2 dan SDN Banyurip 3 tersebut, terpilih di Kawedanan Gondang untuk mengikuti lomba gugus tingkat kabupaten.

Bersaing dengan empat Kawedanan lain di Kabupaten Sragen, yaitu Kawedanan Sragen, Kawedanan Gemolong, Kawedanan Masaran, dan Kawedanan Gondang yang mewakilkan 4 gugus, akhirnya Gugus Bangsa mampu menjadi juara 1. Beberapa aspek yang dinilai adalah kegiatan belajar mengajar (KBM), peran serta masyarakat (PSM),

---

[24]http://sbm.vmscript.com/index.php?r=site/page&id=26&page_action=viewdetail diakses 2 Desember 2015

sarana prasarana, administrasi gugus dan administrasi kelas di SD, serta pelaksanaan MBS.

Dari lima poin penilaian tersebut, aspek KBM dan PSM, Gugus Bangsa menerapkan program yang selama ini dipelajari dari USAID PRIORITAS. Pada kegiatan belajar mengajar tersebut, tiga SD yang dinilai mendapatkan nilai 5 plus karena dinilai semua kelas telah menerapkan pembelajaran PAKEM.

Pada aspek peran serta masyarakat. Aspek tersebut mendapatkan nilai yang tinggi karena peran serta masyarakat yang sangat tinggi, terutama dalam proses pembelajaran. Ini dibuktikan dalam dokumen administrasi seperti daftar hadir pertemuan, notulensi, dan undangan. Di semua kelas diadakan pertemuan setiap hari Sabtu. Mereka membahas kemajuan pembelajaran dan permasalahan yang terjadi untuk dicarikan solusinya.

Dengan menjuarai lomba gugus tahun 2014, Gugus Bangsa akan maju mewakili kabupaten di lomba Gugus Karesidenan Surakarta tahun 2015. Pada awal September, gugus tersebut akan menjadi tuan rumah acara Srawung Warga, acara rutin masyarakat Kabupaten Sragen yang selalu dihadiri bupati dan kepala SKPD se-Kabupaten Sragen. [25]

[25]http://www.prioritaspendidikan.org/id/post/421/gugus-pembelajaran-dan-mbs-terbaik-di-sragen

BAB VIII

MANAJEMEN PESERTA DIDIK

A. Pengertian Manajemen Peserta Didik

Manajemen peserta didik dapat diartikan sebagai usaha pengaturan terhadap peserta didik mulai dari peserta didik tersebut masuk sekolah sampai dengan mereka lulus sekolah. Knezevich (1961) mengartikan manajemen peserta didik atau *pupil personnel administration* sebagai suatu layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas seperti: pengenalan, pendaftaran, layanan individual seperti pengembangan keseluruhan kemampuan, minat, kebutuhan sampai ia matang di sekolah.

Secara sosiologis, peserta didik mempunyai kesamaan-kesamaan. Adanya kesamaan-kesamaan yang dipunyai anak inilah yang melahirkan kensekuensi kesamaan hak-hak yang mereka punyai. Kesamaan hak-hak yang dimiliki oleh anak itulah, yang kemudian melahirkan layanan pendidikan yang sama melalui sistem persekolahan (*schooling*). Dalam sistem demikian, layanan yang diberikan diaksentuasikan kepada kesamaan-kesamaan yang dipunyai oleh anak. Pendidikan melalui sistem *schooling* dalam realitasnya memang lebih bersifat massal ketimbang bersifat individual.

Layanan yang lebih diaksentuasikan kepada kesamaan anak yang bersifat massal ini, kemudian digugat. Gugatan demikian, berkaitan erat dengan pandangan psikologismengenai anak. Bahwa setiap individu pada hakekatnya adalah berbeda. Oleh karena berbeda, maka mereka membutuhkan layanan-layanan pendidikan yang berbeda.

Layanan atas kesamaan yang dilakukan oleh sistem *schooling* tersebut dipertanyakan, dan sebagai responsinya kemudian diselipkan layanan-layanan yang berbeda pada sistem *schooling* tersebut.

Adanya dua tuntutan pelayanan terhadap siswa,yakni aksentuasi pada layanan kesamaan dan perbedaan anak melahirkan pemikiran pentingnya manajemen peserta didik untuk mengatur bagaimana agar tuntutan dua macam layanan tersebut dapat dipenuhi di sekolah. Baik layanan yang teraksentuasi pada kesamaan maupun pada perbedaan

peserta didik, sama-sama diarahkan agar peserta didik berkembang seoptimal mungkin sesuai dengan kemampuannya.

B. Tujuan Manajemen Peserta Didik

Tujuan umum manajemen peserta didik adalah: mengatur kegiatan-kegiatan peserta didik agar kegiatan-kegiatan tersebut menunjang proses belajar mengajar di sekolah; lebih lanjut, proses belajar mengajar di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur sehingga dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan sekolah dan tujuan pendidikan secara keseluruhan.

Tujuan khusus manajemen peserta didik adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan psikomotor peserta didik.
2. Menyalurkan dan mengembangkan kemampuan umum (kecerdasan), bakat dan minat peserta didik.
3. Menyalurkan aspirasi, harapan dan memenuhi kebutuhan peserta didik.
4. Dengan terpenuhinya 1, 2, dan 3 di atas diharapkan peserta didik dapat mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan hidup yang lebih lanjut dapat belajar dengan baik dan tercapai cita-cita mereka.

C. Fungsi manajemen peserta didik

Secara umum adalah: sebagai wahana bagi peserta didik untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin, baik yang berkenaan dengan segi-segi individualitasnya, segi sosialnya, segi aspirasinya, segi kebutuhannya dan segi-segi potensi peserta didik lainnya. Secara khusus dirumuskan sebagai berikut:

1. Fungsi yang berkenaan dengan pengembangan individualitas peserta didik, ialah agar mereka dapat mengembangkan potensi-potensi individualitasnya tanpa banyak terhambat. Potensi-potensi bawaan tersebut meliputi: kemampuan umum (kecerdasan), kemampuan khusus (bakat), dan kemampuan lainnya.
2. Fungsi yang berkenaan dengan pengembangan fungsi sosial peserta didik ialah agar peserta didik dapat mengadakan sosialisasi dengan sebayanya, dengan orang tua dan keluarganya, dengan lingkungan sosial sekolahnya dan lingkungan sosial masyarakatnya. Fungsi ini berkaitan dengan hakekat peserta didik sebagai makhluk sosial.

3. Fungsi yang berkenaan dengan penyaluran aspirasi dan harapan peserta didik, ialah agar peserta didik tersalur hobi, kesenangan dan minatnya. Hobi, kesenangan dan minat peserta didik demikian patut disalurkan, oleh karena ia juga dapat menunjang terhadap perkembangan diri peserta didik secara keseluruhan.
4. Fungsi yang berkenaan dengan pemenuhan kebutuhan dan kesejahteraan peserta didik ialah agar peserta didik sejahtera dalam hidupnya. Kesejahteraan demikian sangat penting karena dengan demikian ia akan juga turut memikirkan kesejahteraan sebayanya.

D. Prinsip-Prinsip Manajemen Peserta Didik

Yang dimaksudkan dengan prinsip adalah sesuatu yang harus dipedomani dalam melaksanakan tugas. Jika sesuatu tersebut sudah tidak dipedomani lagi, maka akan tanggal sebagai suatu prinsip. Prinsip manajemen peserta didik mengandung arti bahwa dalam rangka memanaj peserta didik, prinsip-prinsip yang disebutkan di bawah ini haruslah selalu dipegang dan dipedomani. Adapun prinsip-prinsip manajemen peserta didik tersebut adalah sebagai berikut:

1. Manajemen peserta didik dipandang sebagai bagian dari keseluruhan manajemen sekolah. Oleh karena itu, ia harus mempunyai tujuan yang sama dan atau mendukung terhadap tujuan manajemen secara keseluruhan. Ambisi sektoral manajemen peserta didikB tetap ditempatkan dalam kerangka manajemen sekolah. Ia tidak boleh ditempatkan di luar sistem manajemen sekolah.
2. Segala bentuk kegiatan manajemen peserta didik haruslah mengemban misi pendidikan dan dalam rangka mendidik para peserta didik. Segala bentuk kegiatan, baik itu ringan, berat, disukai atau tidak disukai oleh peserta didik, haruslah diarahkan untuk mendidik peserta didik dan bukan untuk yang lainnya.
3. Kegiatan-kegiatan manajemen peserta didik haruslah diupayakan untuk mempersatukan peserta didik yang mempunyai aneka ragam latar belakang dan punya banyak perbedaan. Perbedaan-perbedaan yang ada pada peserta didik, tidak diarahkan bagi munculnya konflik di antara mereka melainkan justru mempersatukan dan saling memahami dan menghargai.
4. Kegiatan manajemen peserta didik haruslah dipandang sebagai upaya pengaturan terhadap pembimbingan peserta didik. Oleh karena membimbing, haruslah terdapat ketersediaan dari pihak

yang dibimbing. Ialah peserta didik sendiri. Tidak mungkin pembimbingan demikian akan terlaksana dengan baik manakala terdapat keengganan dari peserta didik sendiri.

5. Kegiatan manajemen peserta didik haruslah mendorong dan memacu kemandirian peserta didik. Prinsip kemandirian demikian akan bermanfaat bagi peserta didik tidak hanya ketika di sekolah, melainkan juga ketika sudah terjun ke masyarakat. Ini mengandung arti bahwa ketergantungan peserta didik haruslah sedikit demi sedikit dihilangkan melalui kegiatan-kegiatan manajemen peserta didik.
6. Apa yang diberikan kepada peserta didik dan yang selalu diupayakan oleh kegiatan manajemen peserta didik haruslah fungsional bagi kehidupan peserta didik baik di sekolah lebih-lebih di masa depan.

E. Pendekatan Manajemen Peserta Didik

Ada dua pendekatan yang digunakan dalam manajemen peserta didik, yaitu:

*Pertama,*pendekatan kuantitatif (*the quantitative approach*). Pendekatan ini lebih menitik beratkan pada segi-segi administratif dan birokratik lembaga pendidikan. Dalam pendekatan demikian, peserta didik diharapkan banyak memenuhi tuntutan-tuntutan dan harapan-harapan lembaga pendidikan di tempat peserta didik tersebut berada. Asumsi pendekatan ini adalah, bahwa peserta didik akan dapat matang dan mencapai keinginannya, manakala dapat memenuhi aturan-aturan, tugas-tugas, dan harapan-harapan yang diminta oleh lembaga pendidikannya.

Wujud pendekatan ini dalam manajemen peserta didik secara operasional adalah: mengharuskan kehadiran secara mutlak bagi peserta didik di sekolah, memperketat presensi, penuntutan disiplin yang tinggi, menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Pendekatan demikian, memang teraksentuasi pada upaya agar peserta didik menjadi mampu.

*Kedua,*pendekatan kualitatif (*the qualitative approach*). Pendekatan ini lebih memberikan perhatian kepada kesejahteraan peserta didik. Jika pendekatan kuantitatif di atas diarahkan agar peserta didik mampu, maka pendekatan kualitatif ini lebih diarahkan agar peserta didik

senang. Asumsi dari pendekatan ini adalah, jika peserta didik senang dan sejahtera, maka mereka dapat belajar dengan baik serta senang juga untuk mengembangkan diri mereka sendiri di lembaga pendidikan seperti sekolah. Pendekatan ini juga menekankan perlunya penyediaan iklim yang kondusif dan menyenangkan bagi pengembangan diri secara optimal.

Di antara kedua pendekatan tersebut, tentu dapat diambil jalan tengahnya, atau sebutlah dengan pendekatan padu. Dalam pendekatan padu demikian, peserta didik diminta untuk memenuhi tuntutan-tuntutan birokratik dan administratif sekolah di satu pihak, tetapi di sisi lain sekolah juga menawarkan insentif-insentif lain yang dapat memenuhi kebutuhan dan kesejahteraannya. Di satu pihak siswa diminta untuk menyelesaikan tugas-tugas berat yang berasal dari lembaganya, tetapi di sisi lain juga disediakan iklim yang kondusif untuk menyelesaikan tugasnya. Atau, jika dikemukakan dengan kalimat terbalik, penyediaan kesejahteraan, iklim yang kondusif, pemberian layanan-layanan yang andal adalah dalam rangka mendisiplinkan peserta didik, penyelesaian tugas-tugas peserta didik.[26]

[26]*https://akhmadsudrajat.wordpress.com/2010/02/14/konsep-dasar-manajemen-peserta-didik/*

BAB IX

MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN

A. Pengertian Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pendidik merupkan hal yang paling penting dalam sebuah lembaga pendidikan, karena dialah yang menjadi motor penggerak dan perubahan, bahkan bukan hanya sebagai agen perubahan (*agent of change*) tapi juga sebagai orang yang mendidik, mengarahkan, membimbing, dan mengevaluasi. para peserta didiknya sehingga ia mampu mencapai tujuan yang diinginkannya.

Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kehususannya, seperti berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan (Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional). Dari pengertian ini jelas bahwa guru merupakan seorang pendidik ditingkat sekolah dasar dan menengah yang berperan langsung dalam menjalankan tugas dan kewajibannya di sekolah. Tugas guru yang paling penting adalah mengajar dan mendidik murid. Sebagai pengajar guru menyampaikan ilmu pengetahuan atau keterampilan kepada orang lain dengan menggunakan cara-cara tertentu sehingga pengetahuan itu dapat menjadi milik orang tersebut. Adapaun sebagai pendidik merupakan perantara aktif akan nilai-nilai dan norma-norma susila yang tinggi dan luhur untuk bekal bermasyarakat.[27]

Seperti yang telah dikemukakan di atas tentang definisi pendidik, maka bukan hanya guru yang dimaksudkan dalam kategori pendidik ada juga yang kita kenal dengan sebutan dosen yang bertugas mengajar di perguruan tinggi. Guru pamong yang bertugas membimbing siswa secara aktif dan mandiri. Tutor adalah orang bertugas mendidik di lembaga-lembaga non-formal. Fasilitator bisa dari kalangan guru atau masyarakat yang memiliki kualifikasi atau kemampuan mendidik

[27]Imam Wahyudi, *Mengejar Profesionalisme Guru* (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012), h. 14.

untuk membantu siswa mencapai tujuan. Instruktur adalah orang yang memiliki kemampuan dibidang-bidang khusus seperti kesenian, olahraga, dan bela diri.

Sedangkan tenaga kependidikan yang berada di dalam satuan pendidikan tertentu apa bila merujuk kepada Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah "anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan"seorang tenaga kependidikan dalam satuan pendidikan diangkat dan didaya gunakan untuk menjalani tugas-tugas yang sesuai dengan bidang dan keahlianya masing-masing dan mendukung semua program-program yang disusun oleh kepala sekolah demi tercapainya sebuah tujuan sekolah dengan efektif dan efisien.

Yang dapat dikategorikan sebagai tenaga kependidikan dalam satuan pendidikan tertentu adalah pengawas sekolah, kepala sekolah, kepala tata usaha (administrasi), wakil kepala sekolah yang membidangi hal kusus, pustakawan, laboran, penjaga dan anggota kebersihan sekolah.

B. Jenis-Jenis Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan merupakan seluruh komponen yang terdapat dalam instansi atau lembaga pendidikan yang tidak hanya mencakup guru saja melainkan keseluruhan yang berpartisipasi dalam pendidikan. Dilihat dari jabatannya, tenaga kependidikan dibedakan menjadi tiga, yaitu:

1. Tenaga struktural

   Merupakan tenaga kependidikan yang menempati jabatan-jabatan eksekutif umum (pimpinan) yang bertanggung jawab baik langsung maupun tidak langsung atas satuan pendidikan.

2. Tenaga fungsional

   Merupakan tenaga kependidikan yang menempati jabatan fungsional yaitu jabatan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya mengandalkan keahlian akademis kependidikan.

3. Tenaga teknis

   Merupakan tenaga kependidikan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya lebih dituntut kecakapan teknis operasional atau teknis administratif.

Berikut ini disajikan penjabaran lengkap dari setiap pembagian jenis tenaga kependidikan yang berlaku:

Status Ketenagaan	Lingkungan kerja Sekolah	Lingkungan Kerja Kementrian
Tenaga Struktural	Kepala Sekolah Wakil Kepala Sekolah WAKA Bidang Kurikulum WAKA Bidang Kesiswaan WAKA BIdang Sarana dan Prasarana WAKA Bidang Pelayanan Khusus	PUSAT Menteri, Sekjen, Dirjen Wilayah : Ka.Kanwil ; Kormin ; Kepala Bidang DAERAH Kakandepdiknas kasudin Kab./Kec. : Kasi
Tenaga Fungsional	Guru Pembimbing/Penyuluh (Guru BP) Pengembangan Kurikulum dan Teknologi Kependidikan Pengembang tes Pustakawan	Penilik,Pengawas, Pelatih Tutor & Fasilitator Pengembangan Pendidikan
Tenaga Teknis	Laboran, Teknisi Sumber Belajar, Pelatih (Olahraga) ; Kesenian & Keterampilan Petugas TU	Teknisi Sumber Belajar/Sanggar Belajar Petugas TU

C. Tugas Tenaga Kependidikan

Pasal 39 ayat (1) Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No.20 Tahun 2003 menjelaskan bahwa tugas tenaga kependidikan itu adalah melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Untuk lebih rinci di bawah ini disediakan tabel penjelasan dari setiap tugas yang harus dijalani setiap tenaga kependidikan.

<table>
<tr><td>Kepala Sekolah</td><td>Bertanggung jawab atas keseluruhan kegiatan penyelenggaraan pendidikan di sekolahnya baik ke dalam maupun ke luar yakni dengan melaksanakan segala kebijaksanaan, peraturan dan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan oleh lembaga yang lebih tinggi.</td></tr>
<tr><td>Wakil Kepala Sekolah (Urusan Kesiswaan)</td><td>Bertanggung jawab membantu Kepala Sekolah dalam penyelenggaraan kegiatan kesiswaan dan ekstrakurikuler</td></tr>
</table>

Wakil Kepala Sekolah (Urusan Sarana dan Prasarana)	Bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan inventaris pendayagunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana serta keuangan sekolah
Wakil Kepala Sekolah (Urusan Pelayanan Khusus)	Bertanggung jawab membantu Kepala Sekolah dalam penyelenggaraan pelayanan-pelayanan khusus, seperti hubungan masyarakat, bimbingan dan penyuluhan, usaha kesehatan sekolah dan perpustakaan sekolah.
Pengembang Kurikulum dan Teknologi Pendidikan	Bertanggung jawab atas penyelenggaraan program program-program pengembangan kurikulum dan pengembangan kurikulum dan pengembangan alat bantu pengajaran
Pengembang Tes	Bertanggung jawab atas penyelenggaraan program-program pengembangan alat pengukuran dan evaluasi kegiatan-kegiatan belajar dan kepribadian peserta didik
Pustakawan	Bertanggung jawab atas penyelenggaraan program kegiatan pengelolaan perpustakaan sekolah
Laboran	Bertanggung jawab atas penyelenggaraan program kegiatan pengelolaan laboratorium di sekolah
Teknisi Sumber Belajar	Bertanggung jawab atas pengelolaan dan pemberian bantuan teknis sumber-sember belajar bagi kepentingan belajar peserta didik dan pengajaran guru
Pelatih	Bertanggung jawab atas penyelenggaraan program-program kegiatan latihan seperti olahraga, kesenian, keterampilan yang diselenggarakan
Petugas Tata Usaha	Bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan-kegiatan dan pelayanan administratif atau teknis operasional pendidikan di sekolah

D. Fungsi Dan Peranan Tenaga Kependidikan

Keberadaan tenaga kependidikan (personalia) di tengah-tengah lembaga pendidikan tidak dapat kita kesampingkan akan peran dan fungsinya yang sangat membantu kegiatan dan program-program sekolah. Karena hampir 50% penigkatan mutu dan pelayanan pendidikan berada ditangan dan pundak mereka. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai pemimpin utama di organisasi kepindidikan harus mampu mengatur dan mengelolah keberadaan mereka dengan sebaik mungkin agar berjalan efektif dan efesien.

Apabila ingin dijabarkan fungsi para tenaga kependidikan secara umum adalah sebagai berikut:

1. Menjamin kelangsungan sebuah sistem pendidikan
2. Memantau jalannya sistem dan program yang ditargetkan dalam lembaga pendidikan.
3. Memfasilitasi para tenaga pendidik, peserta didik dan atau tenaga kependidikan satu dengan yang lainnya dalam menjalani suatu aktifitas pendidikan
4. Memberikan rasa aman dan nyaman bagi seluruh orang yang terlibat dalam lingkungan pendidikan.
5. Melayani kebutuhan peserta didik dan guru dalam melaksanakan kegiatan pendidikan.

Adapun peranan tenaga kependidikan dalam satuan pendidikan tertentu adalah segabai berikut:

a. Membantu pelaksanaan dan penyelenggaraan pendidikan ditiap-tiap satuan pendidikan.
b. Membantu merencanakan sistem, tujuan dan desain pendidikan yang akan dijalankan.
c. Membantu kepala sekolah dalam menciptakan lingkuangan pendidikan yang aman, nyaman, dan kondusif.
d. Membantu kepala sekolah, guru dan peserta didik mencapai tujuannya masing-masing.
e. Membantu teciptanya hubungan dan komunikasi yang baik antara sekolah dengan masyarakat atau sekolah dengan pemerintah (dinas tekait)

E. Mengatur Tenaga Kependidikan

Manajamen merupakan seni yang harus dimainkan oleh seorang pimpinan organisasi atau kepala sekolah secara piyawai. Disebut seni karna obyeknya adalah manusia atau sumber daya manusia yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Dan seorang manager atau kepala sekolah harus mampu membaca potensi-potensi yang dimiliki setiap anggotanya untuk di tempatkan diposisi dan bagian yang sesuai dengan kualifikasi dan keahliannya masing-masing. *Put the right man in the right place!* (posisikan orang yang tepat pada posisi yang tepat)

Kemampuan memimpin seorang kepala sekolah sangat mempengaruhi keberhasilan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Prilakunya juga harus dapat menigkatkan kinerja,motivasi, dan

semangat orang-orang yang dipimpinnya dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan. Seorang kepala sekolah juga harus memiliki kemampuan untuk tetap dapat menjaga iklim dan suasana kerja yang kondusif bagi seluruh penghuninya.

Manajemen tenaga kependidikan (guru dan pegawai) mutlak harus diterapkan oleh kepala sekolah agar dapat mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efesien untuk mencapai hasil yang optimal. Sesuai dengan hal ini, maka seorang kepala sekolah harus dapat mencari, memposisika, mengevaluasi, mengarahkan, memotivasi, dan mengembangkan bakat setiap guru dan pegawainya serta mampu menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.

Manajemen tenaga kependidikan (guru dan personalia) mencakup (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi dan penghargaan.[28] Hal-hal tersebut mutlak dilakukan oleh seorang kepala sekolah secara serius, baik, dan benar agar apa yang diharapkan dari para tenaga kependidikan dapat terrealisasi dengan tepat sesuai dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai sehingga dapat menjalani tugas dan pekerjaannya dengan optimal.

1. Perencanaan pegawai

Perencanan merupakan salah satu fungsi dari manajemen yang tidak boleh ditinggalkan. Bisa dikatakan bahwa perencanaan dalam pendidikan merupakan praktik yang terjadi sepanjang waktu.[29]hal ini dimaksudkan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik itu secara kuantitas atau secara kualitas yang akan ditempatkan pada posisi-posisi yang dibutuhkan sekarang dan masa yang akan datang. Untuk merencanakan kebutuhan pegawai seorang kepala sekolah harus mengidentifikasi atau menganalisis terlebih dahulu bentuk pekerjaan, tugas, dan jabatan yang sangat urgent dibutuhkan agar tidak terjadi kesalahan dalam *recruitment* dan penempatan posisi.

Salah satu metode dalam perencanaan pendidikan yang dapat digunakan adalah metode proyeksi. Bukan berarti proyeksi itu dapat diartikan sama dengan perkiraan, keduanya merupakan hal yang berbeda. Proyeksi adalah suatu aktivitas memperkirakan suatu kondisi

---

[28]E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009.), h. 42.

[29]Matin, *Perencanaan Pendidikan: Prspektif Proses dan Teknik dalam Penyusunan Rencana Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Press, 2013), h. 10.

dimasa depan berdasarkan dat dan informasi dimasa lampau dan masa kini.[30] Sedangkan perkiraan biasa disebut *ferecasting* yang tidak menggunakan atau membutuhkan data atau informasi, baik itu dimasa yang akan datang, sekarang dan masa lampau.

2. Pengadaan pegawai

Setelah merencanakan kebutuhan pegawai baik secara kuantitas dan kualitas barulah kepala sekolah melakukan recruitment untuk mendapatkan calon-calon tenaga kependidikan dengan cara mengumumkannya di media-media elektronik dan cetak. Setelah banyak pelamar yang mendaftarkan diri mereka kepala sekolah harus melakukan penyaringan atau seleksi calon-calon tenaga kependidikan melalui tes tertulis, lisan, dan praktek agar mendapatkan tenaga-tenaga kependidikan yang handal sesuai dengan klasifikasi dan kualifikasi yang dibutuhkan.

Pengadaan guru dan pegawai harus dilakukan kepala sekolah dengan cermat dan pemillihan yang ketat demi mendapatkan personalia yang tepat dan memenuhi syarat. Jika hal ini dilakukan sembarangan atau dalam kata lain terkesan sembarangan maka bisa jadi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya di sekolah tidak akan maksimal, yang pada akhirnya akan berdampak kepada ketercapaian tujuan sekolah.

2. Pembinaan dan pengembangan pegawai

Kegiatan ini sangat perlu dilakukan bagi seorang kepala sekolah apa bila diperjalanan karir dan masa tugas para tenaga pendidik dan kependidikan tersebut mengalami kemunduran dan melemahnya kinerja mereka yang mengakibatkan pada buruknya kualitas kerja mereka. Untuk dapat mengembalikan kualitas dan motivasi kerja mereka, seorang kepala sekolah harus mampu melakukan pembinaan yang intensif dan evaluasi kerja secara mendalam. Salah satu caranya adalah dengan mengadakan pelatihan-pelatihan dan seminar tentang wawasan kerja dan keahlian.

Seorang kepala sekolah juga harus mengetahui penyebab dasar dari melemahnya motivasi dan kinerja mereka, agar nantinya kepala sekolah mampu mengambil langkah bentuk pembinaan atau pelatihan apa yang cocok diberikan kepada mereka agar motivasi dan kinerja mereka

---

[30]Matin, *Perencanaan Pendidikan: Prspektif Proses dan Teknik dalam Penyusunan Rencana Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Press, 2013), h. 10.

dapat kembali optimal dan dapat melaksanakan semua tugas maupun kewajiban mereka. Jangan sampai kepala sekolah menutup mata dalam kasus ini, apabila ini terjadi dalam jangkan yang lama bukan hanya kondisi dan lingkungan kerja sekolah yang tidak kondusif tapi bisa jadi proses belajar mengajar dikelas juga akan berdampak parah yang pada akhirnya mutu dan kualitas sekolah menjadi harga yang harus dibayar mahal oleh sekolah.

3. Promosi dan mutasi

Seiring dengan berjalannya waktu maka seorang kepala sekolah harus sudah mengkantongi potensi dan kelemahan para pegawainya agar dapat melakukan penaikan pangkat, jabatan, atau statusnya bagi mereka yang memiliki kualitas terbaik dan kinerja yang memuaskan. Namun bagi mereka yang terkesan malas, tidak produktif, dan tidak mampu menjalani tugas dengan baik maka kepala sekolah dapat melakukan rotasi jabatan atau mutasi demi mendapatkan penyegaran dan penyesuaian.

Khusus untuk promosi kenaikan status guru atau pegawai harus sangat diperhatikan, apalagi bagi guru yang sudah ekerja cukup lama maka kepla sekolah harus cepat mengambil keputusan kenaikan apa yang pantas diterima guru tersebut?. Hal yang paling awalmungkin guru dapat melakukan penaikan gaji misalnya, atau dengan kenaikan status dari guru tidak tetap menjadi guru tetap. Atau memfasilitasi guru tersebut untuk melakukan pengurusan sertifikasi. Promosi-promosi jabatan dan satus ini sangat besar dampaknya bagi guru dan pegawai yang bersangkutan karena ini menjadikan mereka merasa dihormati dan dihargai keberadaan mereka disekolah. Apabila mereka mersa dihargai dan dihormati maka guru dan pegawai tersebut akan mampu mengeluarkan segenap usaha dan upayanya dalam memajukan dan mensukseskan sekolah dalam proses belajar mengajar dan mencapai tujuan yang diinginkan sekolah.

4. Pemberhentian

Yang dimaksud dengan hal ini adalah pencopotan atau pelepasan seseorang dari tugas dan tanggung jawabnya yang diputuskan oleh pimpinan atau kepala sekolah karena hal dan sebab tertentu. Apabila seorang pegawai yang sudah tidak mampu lagi menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebaik dan semaksimal mungkin, maka kepala sekolah harus bisa mengambil tindakan tegas dengan memberhentikannya

dengan syarat sudah menjalani pertimbangan yang matang dan mendalam terhadap kasus yang berjalan.

5. Penghargaan

Yang dimaksud dengan kompensasi adalah balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai, yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecendrungan diberikannya secara tetap.[31] Bentuk kompensasi tersebut dapat berupa gaji, tunjangan, dan fasilitas hidup. Hal-hal ini penting untuk mendongkrak atau menigkatkan kinerja dan kualitas kerja para guru dan tenaga kependidikan, karena hal ini bisa saja menjadi peluang bagi setiap orang yang melihat ini sebagai motivasi dari luar untuk melakukan pekerjaan dan tugasnya lebih baik lagi hari demi hari. Seorang kepala sekolah harus mampu menentukan kedua hal tersebut di atas dengan bijak, tentu pemberian kompensasi atau *rewards* ini harus disesuaikan dengan hasil dan kualitas yang sudah dicapai oleh setiap guru atau pegawai.

Dari keenam hal yang berkaitan dengan manajemen tenaga kependidikan diatas kita dapat membayangkan bahwa tugas seorang kepala sekolah bukanlah perkara yang mudah, disamping ia harus mengatur sekolah dengan baik untuk dapat mencapi tujuan yang diinginkannya ia juga dituntut untuk bisa piyawai dalam mengatur sumberdaya manusia yang ada agar berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan dan mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efesien.

F. Pentingnya Manajemen Tenaga Kependidikan

Lembaga pendidikan merupakan sekumpulan orang yang memiliki kegiatannya masing-masing tapi mempunyai kesamaan dalam mencapai tujuan yang disepakati.[32]

Untuk mengelola sumber daya pendidikan yang terlibat di dalamnya, dibutuhkan pemimpin atau *manager* (kepala sekolah) yang bertanggung jawab untuk membantu mewujudkan hasil dan ketercapaian tujuan. Keberadaan kepala sekolah di dalam lembaga pendidikan sangat penting, karena ia adalah penentu dari kebijakan yang diambil dan pengendali jalannya kegiatan pendidikan.

Selain faktor *human* sebagi penggerak yang dapat mengatur sumber daya manusia, ada faktor lain yang menjadi penentu yaitu, sistem

---

[31]E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA, 2009.), h. 45

[32] Didin Kurniadin dan Imam Machali, *op,cit.,* hh 19-20.

dan manajemen. Tanpa ada manajemen, sebuah lembaga pendidikan hanyalah sebuah perkumpulan murid, guru, dan tenaga kependidikan yang tidak menghasilkan apa-apa, karena tidak melakukan apa-apa, mudah mati bahkan ditinggalkan. Dengan adanya manajemen semua kegiatan, aktifitas, dan program dapat dijalankan dengan mudah. Dari sini dapat disimpulkan inti dari lembaga pendidikan adalah manajemen, dan inti manajemen adalah kepala sekolah, dan inti dari kepala sekolah adalah pengambilan keputusan dan kebijakan.

Apabila kepala sekolah mampu me-*manage* dengan baik semua aspek substantif pendidikan (guru, murid, tenaga kependidikan, sarana-prasarana, kurikulum, dan pembiayaan) dan melaksanakan sepenuhnya fungsi-fungsi manajemen, maka lembaga pendidikan yang ia pimpin akan dapat berjalan dengan baik dan mampu mencapai tujuannya dan menghasilkan out-put pendidikan yang berkualitas yang mampu menjawa tantangan zaman global yang akan hidup dan berkembang di generasi Emas Indonesia 2045.

BAB X

MANAJEMEN KURIKULUM

A. Pengertian Manajemen Kurikulum

Secara etimologis, istilah kurikulum berasal dari bahasa yunani, yaitu *curir* yang artinya "pelari" dan *curere* yang berarti "tempat berpacu". Istilah kurikulum berasal dari dunia olah raga, terutama dalam bidang atletik pada zaman romawi kuno. Dalam bahasa prancis, istilah kurikulum berasal dari kata *courier* yang berarti berlari *(to run)*. Kurikulum berarti suatu jarak yang harus ditempuh oleh seorang pelari dari garis *start* sampai dengan *finish* untuk memperoleh medali atau penghargaan.[33]

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta bahan yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.[34]

Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa, kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajemen kurikulum adalah suatu system pengelolaan kurikulum yang kooperatif, komperhensif, sistemik, dan sistematik dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum. Dalam pelaksanaannya, manajemen berbasis sekolah (MBS) dan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP). Oleh karena itu, otonomi yang diberikan pada lembaga pendidikan dalam mengelola kurikulum secara mandiri dengan memprioritaskan kebutuhan dan ketercapaian sasaran dalam visi dan misi lembaga pendidikan tidak mengabaikan kebijaksanaan nasional yang telah ditetapkan.

---

[33]Zainal Arifin, , *Konsep dan Model Pengembangan Kurikulum,* (Cet. I; Bandung: PT. Remaja Rosdakarya; 2011),h.2.

[34]Rusman, *Manajemen Kurikulum,* (Seri II; Jakarata: PT. Raja Grafindo Persada : 2009), p. 3.,

Keterlibatan masyarakat dalam manajemen kurikulum dimaksudkan agar dapat memahami, membantu, dan mengontrol implementasi kurikulum, sehingga lembaga pendidikan selain dituntut kooperatif juga mampu mandiri dalam mengidentifikasi kebutuhan kurikulum, mendesain kurikulum, mengendalikan serta melaporkan sumber dan hasil kurikulum, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.

B. Ruang Lingkup Manajemen Kurikulum

Manajemen kurikulum merupakan bagian integral dari kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) dan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Lingkup manajemen kurikulum meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi kurikulum. Pada tingkat satuan pendidikan kegiatan kurikulum lebih mengutamakan untuk merealisasikan dan merelevansikan antara kurikulum nasional (standar kompetensi/kompetensi dasar) dengan kebutuhan daerah dan kondisi sekolah yang bersangkutan, sehingga kurikulum tersebut merupakan kurikulum yang integritas dengan peserta didik maupun dengan lingkungan dimana sekolah itu berada.

C. Prinsip dan Fungsi Manajemen Kurikulum

Terdapat lima prinsip yang harus diperhatikan dalam melaksanakan manajemen kurikulum, yaitu :

1. *Produktivitas,* hasil yang akan diperoleh dalam kegiatan kurikulum merupakan aspek yang harus dipertimbangkan dalam manajemen kurikulum. Pertimbangan bagaimana agar peserta didik dapat mencapai hasil belajar sesuai dengan tujuan kurikulum harus menjadi sasaran dalam manajemen kurikulum.
2. *Demokratisasi,* pelaksanaan manajemen kurikulum harus berasaskan demokrasi, yang menempatkan pengelola, pelaksana dan subjek didik pada posisi yang seharusnya dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan kurikulum
3. *Kooperatif,* untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam kegiatan manajemen kurikulum, perlu adanya kerja sama yang positif dari berbagai pihak yang terlibat.
4. *Efektivitas dan efisiensi,* rangkaian kegiatan manajemen kurikulum harus mempertimbngkan efektivitas dan *efisiensi* untuk mencapai

tujuan kurikulum sehingga kegiatan manajemen kurukulum tersebut sehingga memberikan hasil yang berguna dengan biaya, tenaga, dan waktu yang relative singkat.

5. *Mengarahkan visi, misi dan tujuan* yang ditetapkan dalam kurikulum, proses manajemen kurikulum harus dapat memperkuat dan mengarahkan visi, misi, dan tujuan kurikulum.[35][3]

Selain prinsip-prinsip tersebut juga perlu dipertimbangkan kebijaksanaan pemerintah maupun departemen pendidikan, seperti USPN No. 20 tahun 2003, kurikulum pola nasional, pedoman penyelenggaraan program, kebijaksanaan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah, kebijaksanaan penerapan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, keputusan dan peraturan pemerintah yang berhubungan dengan lembaga pendidikan atau jenjang/ jenis sekolah yang bersangkutan.

Dalam proses pendidikan perlu dilaksanakan manajemen kurikulum agar perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kurikulum berjalan dengan efektif, efisien, dan optimal dalam memberdayakan berbagai sumber belajar, pengalaman belajar, maupun komponen kurikulum. Ada beberapa fungsi dari manajemen kurikulum di antaranya sebagai berikut :

a. Meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya kurikulum, pemberdayaan sumber maupun komponen kurikulum dapat ditingkatkan melalui pengelolaan yang terencana dan efektif.
b. Meningkatkan keadilan *(equality)* dan kesempatan pada siswa untuk mencapai hasil yang maksimal, kemampuan yang maksimal dapat dicapai peserta didik tidak hanya melalui kegiatan intrakurikuler, tetapi juga perlu melalui kegiatan ekstra dan kokurikuler yang dikelola secara integritas dalam mencapai tujuan kurikulum.
c. Meningkatkan relevansi dan efektivitas pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan, kurikulum yang dikelola secara efektif dapat memberikan kesempatan dan hasil yang relevan dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan sekitar.
d. Meningkatkan efektivitas kinerja guru maupun aktivitas siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran, pengelolaan kurikulum yang

---

[35]Rusman, *Manajemen Kurikulum,* (Seri II; Jakarata: PT. Raja Grafindo Persada : 2009), p. 3.,

professional, efektif, dan terpadu dapat memberikan motivasi pada kinerja guru maupun aktivitas siswa dalam belajar.

e. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses belajar mengajar, proses pembelajaran selalu dipantau dalam rangka melihat konsistensi antara desain yang telah direncanakan dengan pelaksanaan pembelajaran. Dengan demikian, ketidaksesuaian antara desain dengan implementasi dapat dihindarkan. Disamping itu, guru maupun siswa selalu termotivasi untuk melaksanakan pembelajaran yang efektif dan efisien karena adanya dukungan kondisi positif yang diciptakan dalam kegiatan pengelolaan kurikulum.

f. Meningkatkan partisipasi masyarakat untuk membantu pengembangan kurikulum, kurikulum yang dikelola secara professional akan melibatkan masyarakat, khususnya dalam mengisi bahan ajar atau sumber belajar perlu disesuaikan dengan ciri khas dengan kebutuhan pembangunan daerah setempat.[36]

D. Manajemen Perencanaan Kurikulum

Maksud dari majemen dalam perencanaan kurikulum adalah keahlian *"managing"* dalam arti kemampuan merencanakan dan mengorganisasikan kurikulum. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam proses perencanaan kurikulum adalah siapa yang bertanggung jawab dalam perencanaan kurikulum, dan bagaimana perencanaan kurikulum itu direncanakan secara professional.

Hal yang pertama dikemukakan berkenaan dengan kenyataan adanya gap atau jurang antara ide-ide strategi dan pendekatan yang dikandung oleh suatu kurikulum dengan usaha-usaha implementasinya. Gap ini disebabkan oleh masalah keterlibatan personal dalam perencanaan kurikulum. Keterlibatan personal ini banyak bergantung pada pendekatan perencanaan kurikulum yang dianut.

Pada pendekatan yang bersifat *"administrative eapproach"* kurikulum direncanakan oleh pihak atasan kemudian diturunkan kepada instansi-instansi bawahan sampai kepada guru-guru. Jadi *from the top down,* dari atas ke bawah atas inisiatif administrator. Dalam kondisi ini guru-guru tidak dilibatkan. Mereka lebih bersifat pasif yaitu sebagai penerima dan

[36]Rusman, *Manajemen Kurikulum,* (Seri II; Jakarata: PT. Raja Grafindo Persada : 2009), p. 5

pelaksana di lapangan.semua ide, gagasan dan inisiatif berasal dari pihak atasan.[37]

Sebaliknya pada pendekatan yang bersifat *"grass roots approach"* yaitu yang dimulai dari bawah, yakni dari pihak guru-guru atau sekolah-sekolah secara individual dengan harapan bias meluas ke sekolah-sekolah lain. Kepala sekolah serta guru-guru dapat merencanakan kurikulum atau perubahan kurikulum karena melihat kekurangan dalam kurikulum yang berlaku. Mereka tertarik ole hide-ide baru mengenai kurikulum dan bersedia menerapkannya di sekolah mereka untuk meningkatkan mutu pelajaran.

Dengan bertindak dari pandangan bahwa guru adalah manager *(the teacher as manager)* J.G Owen sangat menekankan perlunya keterlibatan guru dalam perencanaan kurikulum. Guru harus ikut bertanggung jawab dalam perencanaan kurikulum Karena dalam praktek mereka adalah pelaksana-pelaksana kurikulum yang sudah disusun bersama.[38]

Di Inggris gagasan ini berwujud dalam bentuk *"teacher's centered"* yang dibentuk secara local sebagai tempat guru-guru bertemu dan berdiskusi tentang pembaharuan pendidikan. Disamping guru-guru berkumpul juga pengajar dari perguruan tinggi, pengusaha dan para konsumen lulusan sekolah.

Masalah yang kedua, bagaimana kurikulum direncanakan secara professional, J.G Owen lebih menekankan pada masalah bagaimana menganalisis kondisi-kondisi yang perlu diperhatikan sebagai factor yang berpengaruh dalam perencanaan kurikulum.

Terdapat dua kondisi yang perlu dianalisis setiap perencanaan kurikulm:

a. Kondisi sosiokultural

Kemampuan professional manajerial menuntut kemampuan untuk dapat mengolah atau memanfaatkan berbagai sumber yang ada di masyarakat, untuk dijadikan narasumber. J.G Owen menyebutkan peranan para ahli *behavior science,* karena kegiatan pendidikan merupakan kegiatan behavioral dimana di dalamnya terjadi berbagai interaksi social antara guru dengan murid, murid dengan murid, dan atau guru dengan murid dengan lingkungannya.

---

[37]Oemar H Malik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum,* (Cet. IV; Bandung: PT. Remaja Rosdakarya : 2010), p. 150.,

[38]Ibid

b. Ketersediaan fasilitas

Salah satu penyebab gap antara perencana kurikulum dengan guru-guru sebagai praktisi adalah jika kurikulum itu disusun tanpa melibatkan guru-guru, dan terlebih para perencana kurang atau bahkan tidak memperhatikan kesipan guru-guru di lapangan. Itulah sebabnya J.G Owen menyebutkan perlunya pendekatan *"from the bottom up"*, yaitu pengembangan kurikulum yang berasal dari bawah ke atas.[39]

Menurut Peter F. Olivia, Perencanaan kurikulum terjadi pada berbagai tingkatan, dan kurikulum pekerja-guru, pengawas, administrator, atau lainnya dapat terlibat dalam upaya kurikulum pada beberapa tingkat pada waktu yang sama. semua guru yang terlibat dalam perencanaan kurikulum di tingkat kelas, guru yang paling berpartisipasi dalam kurikulum. tingkat perencanaan di mana fungsi guru dapat dikonseptualisasikan sebagai sosok yang ditunjukkan.[40]

1. Karakteristik Perencanaan Kurikulum

Perencanaan kurikulum adalah perencanaan kesempatan belajar yang dimaksudkan untuk membina siswa/ peserta didik ke arah perubahan tingkah laku yang diinginkan dan menilai hingga mana perubahan-perubahan yang terjadi pada diri siswa/ peserta didik. Kurikulum adalah semua pengalaman yang mencakup yang diperoleh baik dari dalam maupun dari luar lembaga pendidikan, yang telah direncanakan secara sistematis dan terpadu, yang bertujuan untuk mempersiapkan peserta didik mencapai tujuan pendidikan.

Tujuan perencanaan kurikulum dikembangkan dalam bentuk kerangka teori dan penelitian terhadap kekuatan social, pengembangan masyarakat, kebutuhan, dan gaya belajar siswa. Beberapa keputusan harus dibuat ketika merencanakan kurikulum dan keputusan tersebut harus mengarah pada spesifikasi berdasarkan criteria. Merencanakan pembelajaran merupakan bagian yang sangat penting dalam perencanaan kurikulum karena karena pembelajaran mempunyai pengaruh terhadap siswa daripada kurikulum itu sendiri.[41]

Pimpinan perlu menyusun perencanaan secara cermat, teliti, menyeluruh dan rinci, karena memiliki multi fungsi sebagai berikut :

---

[39]Ibid, 151

[40]Peter F. Olivia, *Development The Curriculum, (*Edisi VI; New York: Pearso Education,Inc, 2004), p.46-47

[41]Rusman, *Op. Cit.* p., 21

a. Perencanaan kurikulum berfungsi sebagai pedoman atau alat manajemen, yang berisi petunjuk tentang jenis dan sumber peserta yang diperlukan, media penyampaiannya, tindakan yang perlu dilakukan, sumber biaya, tenaga, sarana yang diperlukan, system control dan evaluasi, peran unsur-unsur ketenagaan untuk mencapai tujuan manajemen organisasi.
b. Berfungsi sebagai penggerak roda organisasi dan tata laksana untuk menciptakan perubahan dalam masyarakat sesuai dengan tujuan organisasi. Perencanaan kurikulum yang matang besar sumbangannya terhadap pembuatan keputusan oleh pimpinan, dan oleh karenanya perlu memuat informasi kebijakan yang relevan, disamping seni kepemimpinan dan pengetahuan yang telah dimilikinya.
c. Sebagai motivasi untuk melaksanakan system pendidikan sehingga mencapai hasil optimal.[42]

2. Model Perencanaan Kurikulum

Perencanaan kurikulum adalah suatu proses social yang kompleks yang menuntut berbagai jenis dan tingkat pembuatan keputusan kebutuha mendiskusikan dan mengkoordinasikan proses menghendaki penggunaan model-model untuk menyajikan aspek-aspek kunci kendatipun penyajian tersebut pada gilirannya harus menyederhanakan banyak aspek dan mungkin mengabaikan beberapa aspek lainnya. sebagaimana dengan model-model pembuatan keputusan umumnya, maka rumusan suatu model perencanaan berdasarkan asumsi-asumsi rasionalitas yakni asumsi tentang pemrosesan secara cermat informasi misalnya tentang mata ajaran, siswa, lingkungan, dan hasil belajar. Beberapa model perencanaan, yaitu :

1. Model perencanaan rasional deduktif atau *rasional tyler,* menitik beratkan logika dalam merancang program kurikulum dan bertitik tolak dari spesifikasi tujuan *(goals and objectives)* tetapi cenderung mengabaikan problematika dalam lingkungan tugas. Model itu dapat diterapkan pada semua tingkat pembuatan keputusan, misalnya rasionalisasi proyek pengembangan guru, atau menentukan kebijakan suatu *planning by objectives* di lingkungan departemen. Model ini cocok un tuk system perencanaan pendidikan yang sentralistik yang menitikberatkan pada system perencanaan pusat, dimana kurikulum

[42]Oemar H Malik, *Op.Cit*. p. 152

dianggap sebagai suatu alat untuk mengembangkan/ mencapai maksud-maksud di bidang social ekonomi.

2. Model interaktif rasional *(the rational interactive model),* memandang rasionalitas sebagai tuntutan kesepakatan antara pendapat-pendapat yang berbeda, yang tidak mengikuti urutan logic. Perencanaan kurikulum dipandang suatu masalah lebih "perencanaan dengan" *(planning with)* daripada perencanaan bagi *(planning for).* Seringkali model ini dinamakan model situasional, asumsi rasionalitasnya menekankan pada respon fleksibel kurikulum yang tidak memuskan dan inisiatif pada tingkat sekolah atau tingkat local. Hal ini mungkin merupakan suatu refleksi suatu keyakinan ideologis masyarakat demokrasi atau pengembangan kurikulum berbasis sekolah. Implementasi rencana merupakan fase krusial dalam pengembangan kurikulum, dimana diperlukan saling beradaptasi antara perencana dan pengguna kurikulum.
3. *The Diciplines Model,* perencanaan ini menitikberatkan pada guru-guru, mereka sendiri yang merencanakan kurikulum berdasarkan pertimbangan sistematik tentang relevansi pengetahuan filosofis, (issu-issu pengetahuan yang bermakna), sosiologi (argument-argumen kecenderungan social), psikologi (untuk memberitahukan tentang urutan-urutan materi pelajaran)
4. Model tanpa perencanaan *(non planning model),* adalah suatu model berdasarkan pertimbangan-pertimbangan intuitif guru-guru di dalam ruangan kelas sebagai bentuk pembuatan keputusan, hanya sedikit upaya kecuali merumuskan tujuan khusus, formalitas pendapat, dan analisis intelektual.

Keempat model perencanaan kurikulum yang dikemukakan di atas sesungguhnya merupakan tipe-tipe yang ideal *(ideal types)* dan bukan model-model perencanaan kurikulum actual. Umumnya perencanaan kurikulum mengandung keempat aspek model tersebut. Namun untuk membedakannya antara satu dengan yang lainnya, diperlukan analisis variable kebermaknaan bagi praktek perencanaan. Asumsi-asumsi rasionalitas tersebut perlu disadari dalam kaitannya dengan cara memproses informasi sebagai refleksi posisi-posisi social dan ideologis yang mengatur perencanaan kurikulum.

E. Organisasi Kurikulum

Organisasi kurikuluam adalah struktur program kurikulum yang berupa kerangka umum program-program pengajaran yang akan disampaikan kepada peserta didik. Struktur program ini merupakan dasar yang cukup esensial dalam pembinaan kurikulum dan berkaitan erat dengan tujuan program pendidikan yang hendak dicapai.

Kurikulum lebih luas daripada sekedar rencana pelajaran, tetapi meliputi segala pengalaman atau proses belajar siswa yang direncanakan dan dilaksanakan di bawah bimbingan lembaga pendidikan. Artinya bahwa, kurikulum bukan hanya berupa dokumen bahan cetak, melainkan rangkaian aktivitas siswa yang dilakukan dalam kelas, di laboratorium, di lapangan, maupun di lingkungan masyarakat yang direncanakan serta dibimbing oleh sekolah. Suatu kurikulum harus memuat pernyataan tujuan, menunjukkan pemilihan dan pengorganisasian bahan pelajaran serta rancangan penilaian hasil belajar. Bahkan kurikulum harus merupakan bahan pelajaran atau mata pelajaran yang dipelajari siswa, program pembelajaran, hasil pembelajaran yang diharapkan, reproduksi kebudayaan, tugas dan konsep yang mempunyai ciri-ciri tersendiri, agenda untuk rekonstruksi social, serta memberikan bekal untuk kecakapan hidup.

Salah satu aspek yang perlu dipahami dalam pengembangan kurikulum adalah aspek yang berkaitan dengan organisasi kurikulum. Organisasi kurikulum merupakan pola atau desain bahan kurikulum yang tujuannya untuk memprmudah siswa dalam mempelajari bahan pelajaran serta mempermudah siswa dalam melakukan kegiatan belajar sehingga tujuan pembelajaran dapat dicapai secara efektif.

Organisasi kurikulum sangat terkait dengan pengaturan bahan pelajaran yang ada dalam kurikulum, sedangkan yang menjadi sumber bahan pelajaran dalam kurikulum adalah nilai budaya, nilai social, aspek siswa dan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi. Ada beberapa factor yang harus dipertimbangkan dalam organisasi kurikulum, di antaranya berkaitan dengan ruang lingkup *(scope)*, urutan bahan *(sequence)*, kontinuitas, keseimbangan dan keterpaduan *(integrated)*.[43]

Menurut **Evelyn J. Sowell** konsep organisasi kurikulum :

1. Subject matter designs:

[43]Rusman, *Loc. Cit*. p. 60.,

a. Single subject designs
   b. Correlated subjects
   c. Broad fields
   d. Interdisciplinary integrated studies
   e. Thematic instruction
2. Society-culture-based designs/social function and activities designed
3. Learner-based designed:
   a. Organic curriculum
   b. Development curriculum
3. Other desigs:
   a. Technology as curriculum
   b. School-to-work curriculum
   c. Core curriculum.[44]

F. Pelaksanaan Kurikulum

Pembinaan kurikulum pada dasarnya adalah usaha pelaksanaan kurikulum di sekolah, sedangkan pelaksanaan kurikulum itu sendiri direalisasikan dalam proses belajar mengajar sesuai dengan prinsip-prinsip dan tuntutan kurikulum yang telah dikembangkan sebelumnya bagi suatu jenjang pendidikan atau sekolah-sekolah tertentu.

Pokok-pokok kegiatan dalam pelaksanaan kurikulum dapat dikelompokkan menjadi 9 pokok kegiatan, yaitu :

1. Kegiatan yang berhubungan dengan tugas kepala sekolah
2. Kegiatan yang berhubungan dengan tugas guru
3. Kegiatan yang berhubungan dengan murid
4. Kegiatan yang berhubungan dengan proses belajar mengajar
5. Kegiatan-kegiatan ekstra kurikuler
6. Kegiatan pelaksanaan evaluasi
7. Kegiatan pelaksanaan pengaturan alat
8. Kegiatan dalam bimbingan dan penyuluhan

[44]Evelyn J. Sowell, *Curriculum An Integrative introduction*, (Edisi III; New York: Pearso Education,Inc), p.135

9. Kegiatan yang berkenaan dengan usaha peningkatan mutu professional guru.[45]

Pelaksanaan kurikulum dibagi menjadi dua tingkatan yaitu pelaksanaan kurikulum tingkat sekolah dan tingkat kelas. Dalam tingkat sekolah yang berperan adalah kepala sekolah, dan pada tingkatan kelas yang berperan adalah guru. Walaupun dibedakan antara tugas kepala sekolah dan tugas guru dalam pelaksanaan kurikulum serta diadakan perbedaan dalam tingkat pelaksanaan administrasi, yaitu tingkat kelas dan tingkat sekolah, namun antara kedua tingkat dalam pelaksanaan administrasi kurikulumtersebut senantiasa bergandengan dan bersama-sama bertanggungjawab melaksanakan proses administrasi kurikulum.

a. Pelaksanaan kurikulum tingkat sekolah

Pada tingkatan sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab melaksanakan kurikulum di lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah berkewajiban melakukan kegiatan-kegiatan yakni menyusun rencana tahunan, menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan, memimpin rapat dan membuat notula rapat, membuat statistic dan menyusun laporan.

b. Pelaksanaan kurikulum tingkat kelas

Pembagian tugas guru harus diatur secara administrasi untuk menjamin kelancaran pelaksanaan kurikulum lingkungan kelas. Pembagian tugas-tugas tersebut meliputi tiga jenis kegiatan administrasi, yaitu :

1) Pembagian tugas mengajar
2) Pembagian tugas pembinaan ekstra kurikuler
3) Pembagian tugas bimbingan belajar

G. Pengembangan Kurikulum

Pengembangan kurikulum harus dilandasi oleh manajemen berdasarkan pertimbangan-pertimbangan multidimensional, yaitu :

1. Manajemen sebagai suatu disiplin ilmu sangat erat kaitannya dengan disiplin ilmu-ilmu lainnya, seperti filsafat, psikologi, social budaya, sosiologi dan teknologi, bahkan ilmu manajemen bayak mendapat konstribusi dari ilmu-ilmu yang lain. Banyak teori, konsep dan pendekatan dalam ilmu manajemen memberikan masukan teoritik dan fundamental bagi pengembangan kurikulum. Itu sebabnya

[45] *Ibid.,* p. 169.,

secara konseptual teoritik ilmu manajemen harus menjadi landasan penting dalam pengembangan kurikulum. Hal ini tampak jelas konstribusi pengembangan fungsi-fungsi manajemen dalam proses pengembangan kurikulum, yang pada dasarnya sejalan dengan proses manajemen itu sendiri.

2. Para pengembang kurikulum mengikuti pola dan alur piker yang singkron dengan pola dan struktur berpikir dalam manajemen. Proses pengembangan tersebut sejalan dengan proses manajemen yakni kegiatan pengembangan dimulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, implementasi dan control serta perbaikan. Oleh sebab itu setiap tenaga pengembang kurikulum seyogyanya menguasai ilmu manajemen.
3. Implementasi kurikulum sebagai bagian integral dalam pengembangan kurikulum yang membutuhkan konsep-konsep prinsip-prinsip dan prosedur serta pendekatan dalam manajemen. Implementasi kurikulum menuntut pelaksanaan pengorganisasian, koordinasi motivasi, pengawasan, system penunjang serta system komunikasi dan monitoring yang efektif, secara berasal dari ilmu manajemen. Dengan kata lain, tanpa memberdayakan konsep-konsep manajemen secara tepat guna, maka implementasi kurikulum tidak berlangsung secara efektif.
4. Pengembangan kurikulm tidak lepas bahkan sangat erat kaitannya dengan kebijakan dibidang pendidikan, yang bersumber dari kebijakan pembangunan nasional, kebijakan daerah, serta berbagai kebijakan sektoral.
5. Kebutuhan manajemen di sector bisnis dan industry, misalnya kebutuhan tenaga terampil yang mampu meningkatkan produktivitas perusahaan, kebutuhan demokratisasi di lingkungan semua bentuk dan jenis organisasi, adanya perspektif yang menitikberatkan pada sector manusiawi dalam proses manajemen, serta berbagai perspektif lainnya. Pada gilirannya, memberikan pengaruh penting dalam kegiatan pengembangan kurikulum.

H. Evaluasi Kurikulum

Evaluasi merupakan bagian dari sistem manajemen yaitu: perencanaan, organisasi, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Kurikulum juga dirancang dari tahap perencanaan, organisasi kemudian pelaksanaan dan akhirnya monitoring dan evaluasi. Tanpa evaluasi,

maka tidak akan mengetahui bagaimana kondisi kurikulum tersebut dalam rancangan, pelaksanaan serta hasilnya.

1. Pengertian Evaluasi kurikulum

Menurut S Hamid, evaluasi kurikulum dan evaluasi pendidikan memiliki karakteristik yang tak terpisahkan. Karakteristik itu adalah lahirnya berbagai defenisi untuk suatu istilah teknis yang sama. Demikian juga dengan evaluasi yang diartikan oleh berbagai pihak dengan berbagai pengertian.hal tersebut disebabkan oleh filosofi keilmuan seorang yang berpengaruh terhadap metodologi evaluasi, tujuan evaluasi, dan pada gilirannya terhadap pengertian evaluasi.

Rumusan evaluasi menurut Gronlund adalah suatu proses yang sistematis dari pengumpulan, analisis dan interpretasi informasi/ data untuk menentukan sejauhamana siswa telah mencapai tujuan pembelajaran. Sementara itu, Hopkins dan Antes mengemukakan evaluasi adalah pemeriksaan secara terus menerus untuk mendapatkan informasi yang meliputi siswa, guru, program pendidikan, dan proses belajar mengajar untuk mengetahui tingkat perubahan siswa dan ketepatan keputusan tentang gambaran siswa dan efektivitas program.

Menurut tyler, evaluasi berfokus pada upaya untuk menentukan tingkat perubahan yang terjadi pada hasil belajar. Hasil belajar tersebut biasanya diukur dengan tes. Tujuan evaluasi menurut tyler, untuk menentukan tingkat perubahan yang terjadi, baik secara statistic, maupun secara edukatif.[46]

Sementara itu Mc Donald berpendapat bahwa *evaluation is the process of conceiving, obtaining and communicating information for the guidance of educational decision making with regard to a specified programme*,[47]hal senada dikemukakan oleh Stake tentang konsep *responsive evaluation,* yaitu pada hakikatnya evaluasi yang responsive, apabila secara langsung berorientasi pada kegiatan-kegiatan program, memberikan sambutan terhadap informasi yang diperlukan oleh audiens, dan nilai perspektifnya disajikan dalam laporan tentang keberhasilan program/kurikulum.[48]

Berdasrkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa evaluasi lebih bersifat komperhensif yang di dalamnya meliputi pengukuran. Disamping itu, evaluasi pada hakikatnya merupakan

---

[46]*Ibid., Op. Cit*

[47]John D McNeil, *Curriculum: A Comprehensif Introduction*, (London: Scott, Foresman/ Litle, Brown Higher Education, 1990), p

[48]Stake E Robert, *The Countenance of Education Evaluation,* (Teacher College 68, 1967), p.

suatu proses membuat keputusan tentang nilai suatu objek. Keputusan evaluasi hanya didasarkan pada hasil pengukuran, dapat pula didasarkan pada suatu hasil pengamatan.

2. Masalah dalam Evaluasi Kurikulum

Norman dan Schmidt 2002 mengemukakan ada beberapa kesulitan dalam penerapan evaluasi kurikulum , yaitu :

1. Kesulitan dalam pengukuran, Dasar teori yang melatarbelakangi kurikulum lemah akan mempengaruhi evaluasi kurikulum tersebut. Ketidakcukupan teori dalam mendukung penjelasan terhadap hasil intervensi suatu kurikulum yang dievaluasi akan membuat penelitian (evaluasi kurikulum) tidak baik.
2. Kesulitan dalan penerapan randomisasi dan *double blind*. Kesulitan melakukanpenelitianevaluasikurikulumdenganmetoderandomisasi dapat disebabkan karena subjek penelitian yang akan diteliti sedikit atau kemungkinan hanya institusi itu sendiri yang melakukannya. Apabila intervensi yang digunakan hanya pada institusi tersebut maka timbul pertanyaan, "apakah mungkin mencari kelompok kontrol dan randomisasi?". Selain itu intervensi pendidikan yang dilakukan tidak memungkinkan dilakukan *blinded* Dalam penelitian pendidikan khususnya penelitian evaluasi kurikulum, ditemukan kesulitan dalam menerapkan metode *blinded* dalam melakukan intervensi pendidikan. Dengan tidak adanya *blinded* maka subjek penelitian mengetahui bahwa mereka mendapat intervensi atau perlakuan sehingga mereka akan melakukan dengan serius atau sungguh-sungguh. Hal ini tentu saja dapat mengakibatkan bias dalam penelitian evaluasi kurikulum.
3. Kesulitan dalam menstandarkan intervensi dalam pendidikan. Dalam dunia pendidikan sulit sekali untuk menseragamkan sebuah perlakuan contohnya penerapan PBL yang mana memiliki berbagai macam pola penerapan. Norman (2002) mengemukakan tidak ada dosis yang standar atau *fixed* dalam intervensi pedidikan. Hal ini berbeda untuk penelitian di biomed seperti pengaruh obat terhadap suatu penyakit, yang mana dapat ditentukan dosis yang *fixed*. Berbeda dengan penelitian evaluasi kurikulum misalnya pengaruh PBL terhadap kemamuan Self Directed Learning (SDL). Penerapan PBL di berbagai FK dapat bermacam-macam. Kemungkinan penerapan SDL dalam PBL di FK A 50 % , sedangkan di FK B adalah 70 % ,

maka apabila mereka dijadikan subjek penelitian maka tentu saja pengaruh PBL terhadap SDL akan berbeda.

4. Pengaruh intervensi dalam pendidikan mudah dipengaruhi oleh faktor-faktor lain sehingga pengaruh intervensi tersebut seakan-akan lemah.[49]

[49]Norman, G.R, Schdmidt H.G. *Effectiveness of problem based learning curricula: theory, practice and paper darts*, (Medical Education 2000), p.721

BAB XI

MANAJEMEN SARANA PRASARANA

Di sebuah sekolah terdapat empat komponen, yaitu: Staf Tata Laksana Administrasi, Staf Teknis Pendidikan didalamnya ada Kepala Sekolah dan Guru, Komite sekolah sebagai badan independent yang membantu terlaksananya operasional pendidikan, dan siswa sebagai peserta didik yang bisa ditempatkan sebagai konsumen dengan tingkat pelayanan yang harus memadai. Hubungan keempatnya harus sinergis, karena keberlangsungan operasioal sekolah terbentuknya dari hubungan "simbiosis mutualis" keempat komponen tersebut karena kebutuhan akan pendidikan demikian tinggi, tentulah harus dihadapi dengan kesiapan yang optimal.

Suatu lembaga akan dapat berfungsi dengan memadai kalau memiliki sistem manajemen yang didukung dengan sumber daya manusia (SDM), dana/biaya, dan sarana-prasarana. Sekolah sebagai satuan pendidikan juga harus memiliki tenaga (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga administratif, laboran, pustakawan, dan teknisi sumber belajar), sarana (buku pelajaran, buku sumber, buku pelengkap, buku perpustakaan, alat peraga, alat praktik, bahan dan ATK, perabot), dan prasarana (tanah, bangunan, laboratorium, perpustakaan, lapangan olahraga), serta biaya yang mencakup biaya investasi (biaya untuk keperluan pengadaan tanah, pengadaan bangunan, alat pendidikan, termasuk buku-buku dan biaya operasional.

Manajemen sekolah akan efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang profesional untuk mengoperasikan sekolah, kurikulum yang sesuai dengan tingkat perkembangan dan karakteristik siswa, kemampuan dan *commitment* (tanggung jawab terhadap tugas) tenaga kependidikan yang handal, dan semuanya itu didukung sarana-prasarana yang memadai untuk mendukung kegiatan belajar-mengajar, dana yang cukup untuk menggaji staf sesuai dengan fungsinya, serta partisipasi masyarakat yang tinggi.

A. Pengertian Sarana Pendidikan

Menurut Ibrahim Bafadal *sarana pendidikan* adalah "semua perangkatan peralatan, bahan dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah". Wahyuningrum berpendapat bahwa sarana pendidikan adalah "segala fasilitas yang diperlukan dalam proses pembelajaran, yang dapat meliputi barang bergerak maupun barang tidak bergerak agar tujuan pendidikan tercapai".

Sarana pendidikan adalah seluruh perangkat alat, bahan, dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan. Meja dan kursi anak, papan tulis, alat peraga, almari, buku-buku, media pendidikan adalah contoh sarana pendidikan.

Sedangkan p*engertian sarana pendidikan* menurut *(Tim Penyusun Pedoman Media Pendidikan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan)* adalah semua fasilitas yang diperlukan dalam proses belajar mengajar, baik yang bergerak, maupun tidak bergerak, agar pencapaian tujuan pendidikan dapat berjalan dengan lancar, teratur, efektif dan efisien

Dari beberapa pendapat di atas, bahwa *pengertian sarana pendidikan* adalah segala fasilitas bisa berupa peralatan, bahan dan perabot yang langsung dipergunakan dalam proses belajar di sekolah. Tentunya semua prasarana dan sarana pendidikan harus dikelola dengan baik, hal ini dinamakan *manajemen sarana pendidikan*.[50]

. Sedangkan menurut keputusan menteri P dan K No.079/1975, sarana pendidikan terdiri dari 3 kelompok besar yaitu:

1. Bangunan dan perabot sekolah.
2. Alat pelajaran yang terdiri dari pembukauan dan alat-alat peraga dan labolatarium.
3. Media pendidikan yang dapat dikelompokan menjadi audiovisual yang menguanakan alat penampil dan media yang tidak menggunakan alat penampil.

Adapun yang bertanggungjawab tentang sarana dan prasarana pendidikan adalah para pengelola administrasi pendidikan. Secara mikro atau sempit maka kepala sekolah bertanggung jawab masalah ini, seperti :

50http://belajarpsikologi.com/pengertian-sarana-pendidikan/ diakses 2 Desember 2015

1. Hubungan antara peralatan dan pengajaran dengan program pengajaran.
2. Tanggung jawab kepala sekolah dan kaitannya dengan pengurusan dan prosedur
3. Beberapa pedoman administrasi peralatan
4. Administrasi gedung dan perlengkapan sekolah

B. Pengertian Prasarana Pendidikan

Prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang proses pendidikan di sekolah. Dalam pendidikan misalnnya lokasi atau tempat, bangunan sekolah, lapangan olahraga, ruang dan sebagainya

Dari beberapa uraian diatas, manajemen sarana dan prasarana pendidikan dapat didefinisikan sebagai proses kerja sama pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien.Definisi ini menunjukkan bahwa sarana dan prasarana yang ada di sekolah perlu didayagunakan dan dikelola untuk kepentingan proses pembelajaran di sekolah. Pengelolaan itu dimaksudkan agar dalam menggunakan sarana dan prasarana di sekolah bisa berjalan dengan efektif dan efisien. Pengelolaan sarana dan prasarana merupakan kegiatan yang amat penting di sekolah, karena keberadaannya akan sangat mendukung terhadap suksesnya proses pembelajaran disekolah.

Dalam mengelola sarana dan prasarana di sekolah dibutuhkan suatu proses sebagaimana terdapat dalam manajemen yang ada pada umumnya, yaitu : mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pemeliharaan dan pengawasan. Apa yang dibutuhkan oleh sekolah perlu direncanakan dengan cermat berkaitan dengan sarana dan prasarana yang mendukung semua proses pembelajaran. Sarana pendidikan ini berkaitan erat dengan semua perangkat, peralatan, bahan dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses belajar mengajar. Sedangkan prasarana pendidikan berkaitan dengan semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pembelajaran di sekolah seperti ; ruang, perpustakaan, kantor sekolah, UKS, ruang osis, tempat parkir, ruang laboratorium, dll.

Adapun prasarana pendidikan di sekolah bisa diklasifikasikan menjadi dua macam, yaitu:

1. Prasarana pendidikan yang secara langsung digunakan untuk proses belajar mengajar, seperti ruang teori, ruang perpustakaan, ruang praktik keterampilan, dan ruang laboratorium.
2. Prasarana sekolah yang keberadaannya tidak digunakan untuk proses belajar mengajar, tetapi secara langsung sangat menunjang terjadinya proses belajar mengajar, misalnya ruang kantor, kantin sekolah, tanah dan jalan menuju sekolah, kamar kecil, ruang usaha kesehatan sekolah, ruang guru, ruang kepala sekolah, dan tempat parkir kendaraan

B. Jenis-jenis Sarana Prasarana Pendidikan

Sarana pendidikan diklasifikasikan menjadi tiga macam, yaitu (1) habis tidaknya dipakai; (2) bergerak tidaknya pada saat digunakan; (3) hubungannya dengan proses belajar mengajar.

1. Ditinjau dari Habis Tidaknya Dipakai

Dilihat dari habis tidaknya dipakai, ada dua macam sarana pendidikan, yaitu sarana pendidikan yang habis dipakai dan sarana pendidikan tahan lama.

a. Sarana pendidikan yang habis dipakai adalah segala bahan atau alat yang apabila digunakan bisa habis dalam waktu yang relatif singkat. Contoh, kapur tulis, beberapa bahan kimia untuk praktik guru dan siswa, dsb.Selain itu, ada sarana pendidikan yang berubah bentuk, misalnya kayu, besi, dan kertas karton yang sering digunakan oleh guru dalam mengajar. Contoh: pita mesin ketik/komputer, bola lampu, dan kertas.
b. Sarana pendidikan tahan lama adalah keseluruhan bahan atau alat yang dapat digunakan secara terus menerus dan dalam waktu yang relatif lama. Contoh, bangku sekolah, mesin tulis,atlas,globe,dan beberapa peralatan olahraga.

2. Ditinjau dari bergerak tidaknya pada saat digunakan

Ada dua macam sarana pendidikan, yaitu sarana pendidikan yang bergerak dan sarana pendidikan tidak bergerak.

a. Sarana pendidikan yang bergerak

Sarana pendidikan yang bergerak adalah sarana pendidikan yang bisa digerakkan atau dipindah sesuai dengan kebutuhan pemakainya, contohnya: almari arsip sekolah, bangku sekolah, dan sebagainya.

b. Sarana pendidikan yang tidak bergerak

Sarana pendidikan yang tidak bergerak adalah semua sarana pendidikan yang tidak bisa atau relatif sangat sulit untuk dipindahkan, misalnya saluran dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM).

3. Ditinjau dari hubungannya dengan Proses Belajar Mengajar

Sarana Pendidikan dibedakan menjadi 3 macam bila ditinjau dari hubungannya dengan proses belajar mengajar, yaitu: alat pelajaran, alat peraga, dan media pengajaran.

a. Alat pelajaran

Alat pelajaran adalah alat yang digunakan secara langsung dalam proses belajar mengajar, misalnya buku, alat peraga, alat tulis, dan alat praktik.

b. Alat peraga

Alat peraga adalah alat pembantu pendidikan dan pengajaran, dapat berupa perbuatan-perbuatan atau benda-benda yang mudah memberi pengertian kepada anak didik berturut-turut dari yang abstrak sampai dengan yang konkret.

c. Media

Media pengajaran adalah sarana pendidikan yang digunakan sebagai perantara dalam proses belajar mengajar, untuk lebih mempertinggi efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan pendidikan. Ada tiga jenis media, yaitu media audio, media visual, dan media audio visual.

C. Sarana Prasarana yang Menunjang Proses Pembelajaran

1. Sarana Yang Menunjang Proses Pembelajaran, meliputi :
    a. Peralatan pendidikan adalah sarana yang secara langsung digunakan untuk pembelajaran. Seperti papan tulis, spidol, dan lain-lain.
    b. Media pendidikan adalah peralatan pendidikan yang digunakan untuk membantu komunikasi dalam pembelajaran.
    c. Buku adalah karya tulis yang diterbitkan sebagai sumber belajar, meliputi:Buku teks pelajaran adalah buku pelajaran yang menjadi pegangan peserta didik dan guru untuk setiap mata pelajaran. Buku pengayaan adalah buku untuk memperkaya pengetahuan peserta didik dan guru.Buku referensi adalah buku rujukan untuk mencari informasi atau data tertentu.

d. Sumber belajar lainnya adalah sumber informasi dalam bentuk selain buku meliputi jurnal, majalah, surat kabar, poster, situs (website), dan compact disk.

2. Prasarana Yang Menunjang Proses Pembelajaran, Meliputi :
   a. Ruang kelas adalah ruang untuk pembelajaran teori dan praktik yang tidak memerlukan peralatan khusus.
   b. Ruang perpustakaan adalah ruang untuk menyimpan dan memperoleh informasi dari berbagai jenis bahan pustaka.
   c. Ruang laboratorium adalah ruang untuk pembelajaran secara praktik yang memerlukan peralatan khusus.
   d. Ruang pimpinan adalah ruang untuk pimpinan melakukan kegiatan pengelolaan sekolah/madrasah.
   e. Ruang guru adalah ruang untuk guru bekerja di luar kelas, beristirahat, dan menerima tamu.
   f. Ruang tata usaha adalah ruang untuk pengelolaan administrasi sekolah/madrasah.
   g. Ruang konseling adalah ruang untuk peserta didik mendapatkan layanan konseling dari konselor berkaitan dengan pengembangan pribadi, sosial, belajar, dan karir.
   h. Ruang UKS adalah ruang untuk menangani peserta didik yang mengalami gangguan kesehatan dini dan ringan di sekolah/madrasah.
   i. Tempat beribadah adalah tempat warga sekolah/madrasah melakukan ibadah yang diwajibkan oleh agama masing-masing pada waktu sekolah.
   j. Ruang organisasi kesiswaan adalah ruang untuk melakukan kegiatan kesekretariatan pengelolaan organisasi peserta didik.
   k. Jamban adalah ruang untuk buang air besar dan/atau kecil.
   l. Gudang adalah ruang untuk menyimpan peralatan pembelajaran di luar kelas, peralatan sekolah/madrasah yang tidak/belum berfungsi, dan arsip sekolah/madrasah.
   m. Tempat berolahraga adalah ruang terbuka atau tertutup yang dilengkapi dengan sarana untuk melakukan pendidikan jasmani dan olah raga.
   n. Tempat bermain adalah ruang terbuka atau tertutup untuk peserta didik dapat melakukan kegiatan bebas.

D. Standar Sarana dan Prasarana

Berikut ini dipaparkan sarana dan prasarana pada Sekolah Dasar/ Madrasah Ibtidaiyah. Menurut peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2007 Tanggal 28 Juni 2007 tentang standar sarana dan prasarana untuk Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) adalah :

Bangunan gedung memenuhi persyaratan kesehatan berikut:

1. Mempunyai fasilitas secukupnya untuk ventilasi udara dan pencahayaan yang memadai.
2. Memiliki sanitasi di dalam dan di luar bangunan gedung untuk memenuhi kebutuhan air bersih, pembuangan air kotor dan/atau air limbah, kotoran dan tempat sampah, serta penyaluran air hujan.
3. Bahan bangunan yang aman bagi kesehatan pengguna bangunan gedung dan tidak menimbulkan dampak negatif terhadap lingkungan.tandar Sarana dan Prasarana yang Seharusnya.

Ketentuan Sarana dan Prasarana, Sebuah SD/MI sekurang-kurangnya memiliki prasarana sebagai berikut:

a. Ruang Kelas,
b. Ruang Perpustakaan,
c. Laboratorium IPA,
d. Ruang Pimpinan,
e. Ruang Guru,
f. Tempat Beribadah,
g. Ruang UKS,
h. Jamban,
i. Gudang,
j. Ruang Sirkulasi,
k. Tempat Bermain/Berolahraga.

Ketentuan mengenai prasarana tersebut beserta sarana yang ada di dalamnya diatur dalam standar sebagai berikut:

1. Ruang Kelas
    a. Fungsi ruang kelas adalah tempat kegiatan pembelajaran teori, praktek yang tidak memerlukan peralatan khusus, atau praktek dengan alat khusus yang mudah dihadirkan.
    b. Banyak minimum ruang kelas sama dengan banyak rombongan belajar.

c. Kapasitas maksimum ruang kelas 28 peserta didik.

d. Rasio minimum luas ruang kelas 2 m2/peserta didik. Untuk rombongan belajar dengan peserta didik kurang dari 15 orang, luas minimum ruang kelas 30 m2.

e. Lebar minimum ruang kelas 5 m.

f. Ruang kelas memiliki fasilitas yang memungkinkan pencahayaan yang memadai untuk membaca buku dan untuk memberikan pandangan ke luar ruangan.

g. Ruang kelas memiliki pintu yang memadai agar peserta didik dan guru dapat segera keluar ruangan jika terjadi bahaya, dan dapat dikunci dengan baik saat tidak digunakan.

h. Ruang kelas dilengkapi sarana sebagai berikut:

1). Prabotan

a. 1 buah kursi/ peserta didik, kursi harus kuat, stabil dan mudah dipindahkan oleh pesera didik

b. Meja peserta didik 1 buah/peserta didik. Meja harus kuat, stabil, dan mudah dipindahkan oleh peserta didik. Ukuran sesuai dengan kelompok usia peserta didik dan mendukung pembentukan postur tubuh yang baik, minimum dibedakan untuk kelas 1-3 dan kelas 4-6. Desain memungkinkan kaki peserta didik masuk dengan leluasa ke bawah meja.

c. Kursi guru 1 buah/guru. Kursi harus kuat, stabil, dan mudah dipindahkan. Ukuran memadai untuk duduk dengan nyaman.

d. Meja guru 1 buah/guru Kuat, stabil, dan mudah dipindahkan. Ukuran memadai untuk bekerja dengan nyaman.

e. Lemari 1 buah/ruang Ukuran memadai untuk menyimpan perlengkapan yang diperlukan kelas. Tertutup dan dapat dikunci.

f. Rak hasil karya peserta didik 1 buah/ruang. Ukuran memadai untuk meletakkan hasil karya seluruh peserta didik yang ada di kelas. Dapat berupa rak terbuka atau lemari.

g. Papan pajang 1 buah/ruang Ukuran minimum 60 cm x 120 cm.

3). Peralatan Pendidikan

1 Alat peraga (lihat daftar sarana laboratorium IPA

4). Media Pendidikan

1 Papan tulis 1 buah/ruang Ukuran minimum 90 cm x 200 cm. Ditempatkan pada posisi yang memungkinkan seluruh peserta didik melihatnya dengan jelas.

5). Perlengkapan Lain

a. Tempat sampah 1 buah/ruang

c. Tempat cuci tangan 1 buah/ruang

d. Jam dinding 1 buah/ruang

e. Soket listrik 1 buah/ruang

2. Ruang Perpustakaan

a. Ruang perpustakaan berfungsi sebagai tempat kegiatan peserta didik dan guru memperoleh informasi dari berbagai jenis bahan pustaka dengan membaca mengamati, mendengar, dan sekaligus tempat petugas mengelola perpustakaan.

b. Luas minimum ruang perpustakaan sama dengan luas satu ruang kelas. Lebar minimum ruang perpustakaan 5 m.

c. Ruang perpustakaan dilengkapi jendela untuk memberi pencahayaan yang memadai untuk membaca buku.

d. Ruang perpustakaan terletak di bagian sekolah yang mudah dicapai

Ketentuan sarana perpustakaan yaitu:

1. Buku

a. Buku teks pelajaran 1 eksemplar/mata pelajaran/peserta didik, ditambah 2 eksemplar/mata pelajaran/sekolah Termasuk dalam daftar buku teks pelajaran yang ditetapkan oleh Mendiknas dan daftar buku teks muatan lokal yang ditetapkan oleh Gubernur atau Bupati/Walikota.

b. Buku panduan pendidik 1 eksemplar/mata pelajaran/guru mata pelajaran bersangkutan, ditambah 1 eksemplar/mata pelajaran/sekolah

c. Buku pengayaan 840 judul/sekolah Terdiri dari 60% non-fiksi dan 40% fiksi. Banyak eksemplar/sekolah minimum: 1000 untuk 6 rombongan belajar, 1500 untuk 7-12 rombongan belajar, 2000 untuk 13-24 rombongan belajar.
   d. Buku referensi 10 judul/sekolah Sekurang-kurangnya meliputi Kamus Besar Bahasa Indonesia, kamus Bahasa Inggris, ensiklopedi, buku statistic daerah, buku telepon, kitab undang-undang dan peraturan, dan kitab suci.
   e. Sumber belajar lain 10 judul/sekolah Sekurang-kurangnya meliputi majalah, surat kabar, globe, peta, gambar pahlawan nasional, CD pembelajaran, dan alat peraga matematika.
2. Perabot
   a. Rak buku 1 set/sekolah Dapat menampung seluruh koleksi dengan baik. Memungkinkan peserta didik menjangkau koleksi buku dengan mudah.
   b. Rak majalah 1 buah/sekolah Dapat menampung seluruh koleksi majalah. Memungkinkan peserta didik menjangkau koleksi majalah dengan mudah.
   c. Rak surat kabar 1 buah/sekolah Dapat menampung seluruh koleksi suratkabar. Memungkinkan peserta didik menjangkau koleksi suratkabar dengan mudah.
   d. Meja baca 10 buah/sekolah Kuat, stabil, dan mudah dipindahkan oleh peserta didik. Desain memungkinkan kaki peserta didik masuk dengan leluasa ke bawah meja.
   e. Kursi baca 10 buah/sekolah Kuat, stabil, dan mudah dipindahkan oleh peserta didik. Desain dudukan dan sandaran membuat peserta didik nyaman belajar.
   f. Kursi kerja 1 buah/petugas Kuat dan stabil. Ukuran yang memadai untuk bekerja dengan nyaman.
   g. Meja kerja/ sirkulasi 1 buah/petugas. Kuat, stabil, dan mudah dipindahkan. Ukuran yang memadai untuk bekerja dengan nyaman.
   h. Lemari katalog 1 buah/sekolah Cukup untuk menyimpan kartu-kartu katalog. Lemari katalog dapat diganti dengan meja untuk menempatkan katalog.

i. Lemari 1 buah/sekolah Ukuran memadai untuk menampung seluruh peralatan untuk pengelolaan perpustakaan. Dapat dikunci.

j. Papan pengumuman 1 buah/sekolah Ukuran minimum 1 m2.

k. Meja multimedia 1 buah/sekolah Kuat dan stabil. Ukuran memadai untuk menampungseluruh peralatan multimedia.

3. Media Pendidikan

Peralatan multimedia 1 set/sekolah Sekurang-kurangnya terdiri dari 1 set komputer (CPU, monitor minimum 15 inci, printer), TV, radio, dan pemutar VCD/DVD.

4. Perlengkapan Lain
   a. Buku inventaris 1 buah/sekolah
   b. Tempat sampah 1 buah/ruang
   c. Soket listrik 1 buah/ruang
   d. Jam dinding 1 buah/ruang

5. Ruang Pimpinan
   a. Ruang pimpinan berfungsi sebagai tempat melakukan kegiatan pengelolaan sekolah, pertemuan dengan sejumlah kecil guru, orang tua murid, unsure komite sekolah, petugas dinas pendidikan, atau tamu lainnya.
   b. Luas minimum ruang pimpinan 12 m2 dan lebar minimum 3 m.
   c. Ruang pimpinan mudah diakses oleh guru dan tamu sekolah, dapat dikunci dengan baik.
   d. Ruang pimpinan dilengkapi sarana berikut :
      1) Perabot
         a). Kursi pimpinan 1 buah/ruang Kuat dan stabil. Ukuran memadai untuk duduk dengan nyaman.
         b). Meja pimpinan 1 buah/ruang Kuat dan stabil. Ukuran memadai untuk bekerja dengan nyaman.
         c). Kursi dan meja tamu 1 set/ruang Ukuran memadai untuk 5 orang duduk dengan nyaman.

d). Lemari 1 buah/ruang Ukuran memadai untuk menyimpan perlengkapan pimpinan sekolah. Tertutup dan dapat dikunci.

2). Papan statistik 1 buah/ruang Berupa papan tulis berukuran minimum 1 m2.

3) Perlengkapan lain

a. Simbol kenegaraan 1 set/ruang Terdiri dari Bendera Merah Putih, Garuda Pancasila, Gambar Presiden RI, dan Gambar Wakil Presiden RI.

b. Tempat sampah 1 buah/ruang

c. Mesin ketik/computer 1 set/sekolah

d. Filing cabinet 1 buah/sekolah

e. Brankas 1 buah/sekolah

f. Jam dinding 1 buah/ruang

6. Ruang Guru

a. Ruang guru berfungsi sebagai tempat guru bekerja dan istirahat serta menerima tamu, baik peserta didik maupun tamu lainnya.

b. Rasio minimum luas ruang guru 4 m2/pendidik dan luas minimum 32 m2.

c. Ruang guru mudah dicapai dari halaman sekolah ataupun dari luar lingkungan sekolah, serta dekat dengan ruang pimpinan.

d. Ruang guru dilengkapi sarana sebagai berikut:

1). Perabot

a. Kursi kerja 1 buah/guru Kuat dan stabil. Ukuran memadai untuk duduk dengan nyaman.

b. Meja kerja 1 buah/guru Kuat dan stabil. Model meja setengah biro. Ukuran memadai untuk menulis, membaca, memeriksa pekerjaan, dan memberikan konsultasi.

c. Lemari 1 buah/guru atau 1 buah yang digunakan bersama oleh semua guru Ukuran memadai untuk menyimpan perlengkapan guru untuk persiapan dan pelaksanaan pembelajaran. Tertutup dan dapat dikunci.

d. Papan statistik 1 buah/sekolah Berupa papan tulis berukuran minimum 1 m2.

e. Papan pengumuman 1 buah/sekolah Berupa papan tulis berukuran minimum 1 m2.

    2). Perlengkapan Lain

        a. Tempat sampah 1 buah/ruang
        b. Tempat cuci tangan 1 buah/ruang
        c. Jam dinding 1 buah/ruang
        d. Penanda waktu 1 buah/sekolah

7. Jamban
    a. Jamban berfungsi sebagai tempat buang air besar dan/atau kecil.
    b. Minimum terdapat 1 unit jamban untuk setiap 60 peserta didik pria, 1 unit jamban untuk setiap 50 peserta didik wanita, dan 1 unit jamban untuk guru.
    c. Banyak minimum jamban setiap sekolah 3 unit.d
    d. Luas minimum 1 unit jamban 2 m2.
    e. Jamban harus berdinding, beratap, dapat dikunci, dan mudah dibersihkan.
    f. Tersedia air bersih di setiap unit jamban.
    g. Jamban dilengkapi sarana sebagai berikut:

    1). Perlengkapan Lain

        a. Kloset jongkok 1 buah/ruang Saluran berbentuk leher angsa.
        b. Tempat air 1 buah/ruang Volume minimum 200 liter. Berisi air bersih.
        c. Gayung 1 buah/ruang
        d. Gantungan pakaian 1 buah/ruang
        e. Tempat sampah 1 buah/ruang

8. Tempat Bermain/Berolahraga
    a. Tempat bermain/berolahraga berfungsi sebagai area bermain, berolahraga, pendidikan jasmani, upacara, dan kegiatan ekstrakurikuler.
    b. Rasio minimum luas tempat bermain/berolahraga 3 m2/peserta didik. Untuk satuan pendidikan dengan banyak peserta didik kurang dari 167, luas minimum tempat bermain/berolahraga

500 m2. Di dalam luasan tersebut terdapat ruang bebas untuk tempat berolahraga berukuran 20 m x 15 m.

c. Tempat bermain/berolahraga yang berupa ruang terbuka sebagian ditanami pohon penghijauan.
d. Tempat bermain/berolahraga diletakkan di tempat yang tidak mengganggu proses pembelajaran di kelas.
e. Tempat bermain/berolahraga tidak digunakan untuk tempat parkir.
f. Ruang bebas yang dimaksud di atas memiliki permukaan datar, drainase baik, dan tidak terdapat pohon, saluran air, serta benda-benda lain yang mengganggu kegiatan olahraga.
g. Tempat bermain/berolahraga dilengkapi sarana sebagai berikut:
   1) Peralatan Pendidikan
      a. Tiang bendera 1 buah/sekolah Tinggi sesuai ketentuan yang berlaku.
      b. Bendera 1 buah/sekolah Ukuran sesuai ketentuan yang berlaku.
      c. Peralatan bola voli 1 set/sekolah Minimum 6 bola.
      d. Peralatan sepak bola 1 set/sekolah Minimum 6 bola.
      e. Peralatan senam 1 set/sekolah Minimum matras, peti loncat, tali loncat, simpai, bola plastik, tongkat.
      f. Peralatan atletik 1 set/sekolah Minimum lembing, cakram, peluru, tongkat estafet, dan bak loncat.
      g. Peralatan seni budaya 1 set/sekolah Disesuaikan dengan potensi masingmasing satuan pendidikan.
      h. Peralatan ketrampilan 1 set/sekolah Disesuaikan dengan potensi masingmasing satuan pendidikan.
   2). Perlengkapan Lain
      a. Pengeras suara 1 set/sekolah
      b. Tape recorder 1 buah/sekolah

8. Laboratorium IPA
   a. Laboratorium IPA dapat memanfaatkan ruang kelas.
   b. Sarana laboratorium IPA berfungsi sebagai alat bantu mendukung kegiatan dalam bentuk percobaan.

c. Setiap SD/MI dilengkapi sarana laboratorium IPA seperti:
   1) Perabot
      Lemari 1 buah/sekolah Kuat, stabil, dan aman. Ukuran memadai untuk menyimpa seluruh alat peraga. Tertutup dan dapat dikunci. Dapat memanfaatkan lemari yang terdapat di ruang kelas.
   2). Peralatan Pendidikan
      a. Model kerangka manusia 1 buah/sekolah Tinggi minimum 125 cm. Mudah dibawa.
      b. Model tubuh manusia 1 buah/sekolah Tinggi minimum 125 cm. Dapat diamati dengan mudah oleh seluruh peserta didik. Dapat dibongkar pasang. Mudah dibawa.
      c. Globe 1 buah/sekolah Diameter minimum 40 cm. Memiliki penyangga dan dapat diputar. Dapat memanfaatkan globe yang terdapat di ruang perpustakaan.
      d. Model tata surya 1 buah/sekolah Dapat mendemonstrasikan terjadinya fenomena gerhana.
      e. Kaca pembesar 6 buah/sekolah
      f. Cermin datar 6 buah/sekolah
      g. Cermin cekung 6 buah/sekolah
      h. Cermin cembung 6 buah/sekolah
      i. Lensa datar 6 buah/sekolah
      j. Lensa cekung 6 buah/sekolah
      k. Lensa cembung 6 buah/sekolah
      l. Magnet batang 6 buah/sekolah Dapat mendemonstrasikan gaya magnet.
   2). Poster IPA, terdiri dari:
      a. metamorfosis,
      b. hewan langka,
      c. hewan dilindungi,
      d. tanaman khas Indonesia,
      e. contoh ekosistem
      f. sistem-sistem pernapasan hewan, 1set/sekolah Jelas terbaca dan berwarna, ukuran minimum A1. [51]

[51] https://afidburhanuddin.wordpress.com/2013/12/31/manajemen-sarana-prasarana-pendidikan/

BAB XII

MANAJEMEN PEMBIAYAAN

A. Pengertian Menejemen Pembiayaan Pendidikan

Manajemen pendidikan adalah rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerja sama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu, terutama berupa lembaga pendidikan formal. Tujuan kegiatan manajemen pendidikan adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan kegiatan operasional kependidikan dalam mencapai tujuan pendidikan.[52]

Pembiayaan adalah kemampuan interval sistem pendidikan untuk mengelola dana-dana pendidikan secara efisien.Pembiayaan pendidikan adalah sebagai nilai rupiah dari seluruh sumber daya (input) yang digunakan untuk suatu kegiatan pendidikan. Pembiayaan pendidikan tidak hanya menyangkut analisa sumber, tetapi juga menggunakan dana secara efisien. Semakin efisien sistem pendidikan itu semakin kurang pula dana yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuannya dan lebih banyak yang dicapai dengan anggaran yang tersedia.Manajemen pembiayaan pendidikan adalah segenap kegiatan yang berkenaan dengan penataan sumber, penggunaan, dan pertanggungjawaban dana pendidikan di sekolah atau lembaga pendidikan. Kegiatan yang ada dalam manajemen pembiayaan meliputi tiga hal, yaitu: penyusunan anggaran, pembiayaan, pemeriksaan.

B. Konsep Dasar Pembiayaan Pendidikan

1. Konsep Penganggaran

Dalam kegiatan umum keuangan, kegiatan pendidikan meliputi tiga hal, yaitu: *Budgeting* (Penyusunan Anggaran), *Accounting* (Pembukuan), *Auditing* (Pemeriksaan).

a. *Budgeting* (Penyusunan Anggaran)

Penganggaran merupakan kegiatan atau proses penyusunan anggaran *(budget)*. *Budget* merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara

[52]Hadari, 1981. Administrasi Pendidikan. Jakarta: PT. Gunung Agung.

kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam kurun waktu tertantu. Oleh karena itu, dalam anggaran tergambar kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh suatu lembaga.

Penyusunan anggaran merupakan langkah-langkah positif untuk merealisasikan rencana yang telah disusun. Kegiatan ini melibatkan pimpinan tiap-tiap unit organisasi. Pada dasarnya, penyusunan anggaran merupakan negosiasi atau perundingan/ kesepakatan antara puncak pimpinan dengan pimpinan di bawahnya dalam menentukan besarnya alokasi biaya suatu penganggaran. Hasil akhir dari suatu negosiasi merupakan suatu pernyataan tentang pengeluaran dan pendapatan yang diharapkan dari setiap sumber dana.

b. *Accounting* (Pembukuan)

Pengurusan ini meliputi dua hal yaitu, pertama mengurusi hal yang menyangkut kewenangan menentukan kebijakan menerima atau mengeluarkan uang. Pengurusan kedua menyangkut urusan tindak lanjut dari urusan pertama yaitu, menerima, menyimpan dan mengeluarkan uang. Pengurusan ini tidak menyangkut kewenangan menentukan, tetapi hanya melaksanakan dan dikenal dengan istilah pengurusan bendaharawan. Bendaharawan adalah orang atau badan yang oleh Negara diserahi tugas menerima, menyimpan dan membayar, atau menyerahkan uang atau surat-surat berharga dan barang-barang termasuk dalam pasal 55 ICW *(Indische Comptabiliteits Wet)*, sehingga dengan jabatan itu mereka mempunyai kewajiban atau pertanggungjawabaan apa yang menjadi urusannya kepada Badan Pemeriksa Keuangan (BPK).

c. *Auditing* (Pemeriksaan)

Auditing adalah semua kegiatan yang menyangkut pertanggungjawaban penerimaan, penyimpanan dan pembayaran atau penyerahan uang yang dilakukan bendaharawan kepada pihak-pihak yang berwenang. Bagi unit-unit yang ada didalam departemen, mempertanggungjawabkan urusan ini kepada BPK melalui departemen masing-masing.

Auditing sangat penting dan sangat bermanfaat bagi empat pihak, yaitu:

1). Bagi bendaharawan yang bersangkutan

  a. Bekerja dengan arah yang sudah pasti,
  b. Bekerja dengan target waktu yang sudah ditentukan,
  c. Tingkat keterampilan dapat diukur dan dihargai,

d. Mengetahui denga jelas batas wewenang dan kewajiban,
e. Ada kontrol bagi dirinya terhadap godaan penyalahgunaan uang.

2). Bagi lembaga yang bersangkutan
a. Dimungkinkan adanya sistem kepemimpinan terbuka,
b. Memperjelas batas wewenang dan tanggungjawab antar petugas,
c. Tidak menimbulkan rasa saling mencurigai,
d. Ada arah yang jelas dalam menggunakan uang yang diterima,

3) Bagi atasannya
a. Dapat mengetahui bagian atau keseluruhan anggaran yang telah dilaksanakan,
b. Dapat mengetahui tingkat keterlaksanaan serta hambatannya demi menyusun anggaran tahun berikutnya,
c. Dapat diketahui keberhasilan pengumpulan, penyimpanan dan kelancaran pengeluaran,
d. Dapat diketahui tingkat kecermatan dalam mempertanggungjawabkan,
e. Untuk memperhitungkan biaya kegiatan tahunan masa lampau sebagai umpan balik bagi perencanaan masa datang,
f. Untuk arsip dari tahun ke tahun

4). Bagi badan pemeriksa keuangan
a. Ada patokan yang jelas dalam melaksanakan pengawasan terhadap uang milik Negara,
b. Ada dasar yang tegas untuk mengambil tindakan apabila terjadi penyelewengan.

2. Azas-azas dalam Anggaran

Dalam penetapan anggaran pembiayaan pendidikan, meliputi azas-azas sebagai berikut, yaitu:

a. Azas plafond, bahwa anggaran belanja yang boleh diminta tidak melebihi jumlah tertinggi yang telah ditentukan,

b. Azas pengeluaran berdasarkan mata anggaran, artinya bahwa pengeluaran pembelanjaan harus didasarkan atas nama anggaran yang telah ditetapkan,
c. Azas tidak langsung, yaitu suatu ketentuan bahwa setiap penerima uang tidak boleh digunakan secara langsung untuk sesuatu keperluan pengeluaran.

Hal-hal yang berpengaruh terhadap pembiayaan pendidikan secara garis besar dipengaruhi oleh dua hal yaitu faktor eksternal dan faktor internal.faktor eksternal yaitu faktor yang ada di luar sistem pendidikan yang meliputi hal–hal sebagai berikut:

1) Berkembangnya demokrasi pendidikan

   Di Indonesia Demostrasi Pendidikan dirumuskan dengan jelas dalam pasal 31 UUD 1945 ayat (10) dan ayat (2). Konsekuensi dari adanya demokrasi itu maka pemerintah menyediakan dana yang cukup untuk itu.

2) Kebijaksanaan Pemerintah

   Pemberian hak kepada warga Negara untuk memperoleh pendidikan merupakan kepentingan suatu bangsa agar mampu mempertahankan dan mengembangkan bangsanya. Namun demikian agar tujuan itu tercapi pemerintah memberikan fasilitas-fasilitas berupa hal-hal yang bersifat meringankan dan menunjang pendidikan misalnya, Pemberian pembiayaan yang besar bagi pendiri gedung dan kelengkapannya, meringankan beban siswa dalam bentuk bantuan SPP dan pengaturan pemungutan serta beasiswa, dan kenaikan gaji guru

3) Tuntutan akan pendidikan

   Kenaikan tuntutan akan pendidikan terjadi dimana-mana. Didalam negeri tuntutan akan pendidikan ditandai oleh segi kuantitas yaitu semakin banyaknya orang yang menginginkan pendidikan dari segi kualitas yaitu naiknya keinginan memperoleh tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Bagi suatu bangsa kenaikan tuntutan ini mempertinggi kualitas bangsa dan menaikkan taraf hidup. Diluar negeri pendidikan selalu dicari di negara-negara yang melaksanakan sistem pendidikan lebih baik dan lebih bervariasi. Hal ini berarti bukan hanya terjadi aliran dari Negara berkembang ke Negara maju tetapi sebaliknya juga mungkin terjadi. Banyak orang dari Negara maju menuntut

ilmu dinegara berkembang karena ingin mendalami hal-hal yang menarik perhatiannya

4) Adanya Inflansi

Inflansi adalah keadaan menurunnya nilai mata uang suatu negara. Faktor inflansi sangat berpengaruh terhadap biaya pendidikan karena harga satuan biaya tentunya naik mengikuti kenaikan inflasi.

Faktor Internal, yaitu :

1. Tujuan Pendidikan

Sebagai salah satu contoh bahwa pendidikan berpengaruh terhadap besarnya biaya pendidikan adalah tujuan institusional suatu lembaga pendidikan. Berubah tujuan pendidikan kearah penguasaan 10 kompetensi dibandingkan dengan tujuan yang mempengaruhi besarnya biaya yang harus dikeluarkan

2. Pendekatan yang digunakan

Strategi belajar-mengajar menuntut dilaksanakannya praktek bengkel dan laboratorium menuntut lebih banyak biaya jika dibandingkan metode lain dan pendekatan secara individual.

3. Materi yang disajikan

Materi pelajaran yang menuntut dilaksanakan praktek bengkel menuntut lebih banyak biaya dibandingkan dengan materi pelajaran yang hanya dilaksanakan dengan penyampaian materi.

4. Tingkat dan jenis pendidikan

Dua dimensi yang berpengaruh terhadap biaya adalah tingkat dan jenis pendidikan. Dengan dasar pertimbangan lamanya jam belajar, banyak ragamnya bidang pelajaran, jenis materi yang diajarkan, banyaknya guru yang terlibat sekaligus kualitasnya, tuntutan terhadap kompetensi lulusannya, biaya pendidikan di SD jauh berbeda dengan biaya pendidikan di Perguruan Tinggi.

3. Fungsi Anggaran

Anggaran di samping sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian, juga merupakan alat bantu bagi manajemen dalam mengarahkan suatu lembaga menempatkan organisasi dalam posisi yang kuat atau lemah. Oleh karena itu, anggaran juga dapat berfungsi sebagai tolak ukur keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Di samping itu, anggaran dapat pula dijadikan alat untuk

mempengaruhi dan memotivasi pimpinan atau manajer dan karyawan untuk bertindak efisien dalam mencapai sasaran-sasaran lembaga. Apabila melihat perkembangannya, anggaran mempunyai manfaat yang dapat digolongkan ke dalam tiga jenis yaitu:

a. Sebagai alat penaksir,
b. Sebagai alat otorisasi pengeluaran dana, dan
c. Sebagai alat efisiensi.

Anggaran sebagai alat efisiensi merupakan fungsi yang paling esensial dalam pengendalian. Dari segi pengendalian jumlah anggaran yang didasarkan atas angka-angka yang standar dibandingkan dengan realisasi biaya yang melebihi atau kurang, dapat dianalisis ada tidaknya pemborosan atau penghematan.

4. Karakteristik Pembiayaan Pendidikan

Karakteristik atau ciri-ciri pembiayaan pendidikan adalah:

a. Biaya pendidikan selalu naik.

Perhitungan pembiayaan dinyatakan dalam satuan Unit COST (Unit satuan terkecil, Cost=biaya). Tinjauan unit cost bisa bermacam-macam menurut luasnya faktor yang diperhitungkan. Unit cost lengkap yaitu perhitungan unit cost berdasarkan fasilitas yang dikeluarkan untuk penyelenggaraan pendidikan termasuk gedung, halaman sekolah, lapangan, gaji guru, gaji personil, pebiayaan bahan dan alat (teori, praktek, laboratoium) dihitung keseluruhan progam baik yang tergolong dalam kurikulum maupun yang ekstra kurikuler.

b. Unit cost setengah lengkap

Hanya memperhitungkan biaya kebutuhan bahan dan alat yang berangsur habis walupun jangka waktu berbeda. Kapur tulis misalnya tidak seimbang jangka waktu habisnya jika dibandingkan dengan meja kursi yang dipakai siswa. Dalam perhitungan Unit cost setengah lengkap ini masih dipersoalkan kedudukan biaya personil dan barang-barang yang secara tidak langsung berhubungan dengan siswa.

5. Prinsip-prinsip dalam pengelolaan dana pendidikan

Pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Berikut ini dijelaskan secara singkat keempat prinsip tersebut:.

a. **Transparansi**. Transparan berarti adanya keterbukaan sumber dana dan jumlahnya, rincian penggunaan, dan pertanggungjawabannya harus jelas sehingga bisa memudahkan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahuinya.. Beberapa informasi keuangan yang bebas diketahui oleh semua warga sekolah dan orang tua siswa misalnya rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RAPBS) bisa ditempel di papan pengumuman di ruang guru atau di depan ruang tata usaha sehingga bagi siapa saja yang membutuhkan informasi itu dapat dengan mudah mendapatkannya. Orang tua siswa bisa mengetahui berapa jumlah dana yang diterima sekolah dari orang tua siswa dan digunakan untuk apa saja dana tersebut.

b. **Akuntabilitas**. Akuntabilitas adalah kondisi seseorang yang dinilai oleh orang lain karena kualitas performansinya dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang menjadi tanggung jawabnya. Penggunaan dana pendidikan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Ada tiga pilar utama yang menjadi prasyarat terbangunnya akuntabilitas, yaitu (1) adanya transparansi para penyelenggara pendidikan dengan menerima masukan dan mengikutsertakan berbagai komponen dalam mengelola pendidikan, (2) adanya standar kinerja di setiap institusi yang dapat diukur dalam melaksanakan tugas, fungsi dan wewenangnya, (3) adanya partisipasi untuk saling menciptakan suasana kondusif dalam menciptakan pelayanan masyarakat dengan prosedur yang mudah, biaya yang murah dan pelayanan yang cepat

c. **Efektivitas**. Efektivitas menekankan pada kualitatif hasil suatu kegiatan. Pengelolaam dana pendidikan dikatakan memenuhi prinsip efektivitas kalau kegiatan yang dilakukan dapat mengatur dana yang tersefia untuk membiayai aktivitas dalam rangka mencapai tujuan lembaga yang bersangkutan dan kualitatif outcomes-nya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

d. **Efisiensi**. Efisiensi lebih menekankan pada kuantitas hasil suatu kegiatan. Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara masukan (input) dan keluaran (out put) atau antara daya dan hasil. Daya yang dimaksud meliputi tenaga, pikiran, waktu, biaya. Perbandingan tersebut dapat dilihat dari dua hal:

- Dilihat dari segi penggunaan waktu, tenaga dan biaya, pengelolaan dana pendidikan dapat dikatakan efisien kalau penggunaan waktu, tenaga dan biaya yang sekecil-kecilnya dapat mencapai hasil yang ditetapkan.
- Dilihat dari segi hasil, Kegiatan pengelolaan dana pendidikan dapat dikatakan efisien kalau dengan penggunaan waktu, tenaga dan biaya tertentu memberikan hasil sebanyak-banyaknya baik kuantitas maupun kualitasnya.[53]

6. Perencanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (RAPBN)

Poses yang dilalui dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (RAPBN) hampir tidak berubah. Perhitungan besarnya biaya didasarkan atas kebutuhan real yang diajukan oleh unit-unit utama seperti (sekolah, jurusan, kantor). Kemudian diteruskan ke pusat melaului atasan setempat. Agar pengajuan biaya dapat tepat pada waktunya maka diadakan penjadwalan secar yang ditunjukan dalam gambar bagan sebagai berikut. Menyusun jalannya pengusulan anggaran :

Setiap bulan Juli sekolah-sekolah dan jurusan harus menyusun kebutuhan untuk tahun anggaran yang akan datang. Pada bulan berikutnya yaitu Agustus maka usulan sekolah dan jurusan diterima di Kabid dan Fakultas. Dalam hal ini kantor bidang dan fakultas menghimpun usulan yang diterima ditambah dengan kebutuhan untuk kantor itu sendiri.

Pada bulan Oktober, kantor bidang dan Fakultas mengirimkan Rencaan Anggaran Belanja kepada Kantor Perwakilan dan Universitas/ Institut menghimpun usulan yang diterima ditambah dengan kebutuhan kantornya sendiri. Pada bulan pertama RAB tersebut sudah diterima oleh Direktorat Jenderal Pendidikna Dasar dan Menengah dan Dirjen Dikti. Setelah diolah dan ditambah dengan kebutuhan Direktorat Jenderal itu sendiri, maka disusunlah RAB Direktorat Jenderal untuk diajukan kepada Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.

Pada bulan November DepartemenPendidikan dan Kebudayaan membahas semua usulan RAB untuk kemudian disusun menjadi RAB Departemen Pendidikan dan kebudayaan.Pada bulan Desember, semua Departemen menyerahkan RAB yang tersusun kepada Departemen

[53]https://akhmadsudrajat.wordpress.com/2011/01/23/tentang-pendanaan-pendidikan/ di akses tanggal 7 Desember 2015

Keuangan untuk selanjutnya oleh Departemen Keuangan tersebut disusun menjadi Keuangan Negara. Pada bulan Januari disampaikan kepada Kabinet untuk dibahas oleh semua Menteri sebelum diajukan kepada Dewan Perwakilan Rakyat untuk disahkan.

Pada bulan Januari RAB harus selesai dibahas dan disahkan. Waktu yang masih tersedia yaitu 3 bulan sampai pada permualan tahun anggaran yaitu 1 April, maka digunakan untuk menyelesaikan hal lainnyauntuk disampaikan kepada setiap unit kerja dapat menerima dan menggunakan anggaran yang telah disetujui maka diperlukan sebuah perencanaan, tetapi masih harus dibuat lagi rencana penggunaan secara konkrit, baru dapat dimintakan uang.

7. Standar Pembiayaan Pendidikan

Standar pembiayaan mencakup persyaratan minimal tentang biaya satuan pendidikan, prosedur dan mekanisme pengelolaan, pengalokasian, dan akuntabilitas penggunaan biaya pendidikan. Standar pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya personal, dan biaya operasional.

a. Biaya Investasi

Biaya investasi adalah biaya penyelenggaraan pendidikan yang sifatnya lebih permanen dan jangka waktunya melebihi waktu satu tahun yang pada umumnya berupa sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia, dan modal kerja tetap.Investasi yang menjadi tanggung jawab pemerintah atau pemerintah daerah, baik lahan maupun selain lahan, yang menghasilkan aset fisik dibiayai melalui belanja modal dan atau belanja barang sesuai peraturan perundang-undangan. Pendanaan biaya investasi lahan satuan pendidikan dasar pelaksana program wajib belajar, baik formal maupun nonformal, yang diselenggarakan oleh Pemerintah pusat maupun pemerintah daerah menjadi tanggung jawab Pemerintah dan dialokasikan dalam anggaran pemerintah pusat dan pemerintah daerah.Biaya investasi satuan pendidikan sebagaimana dimaksud di atas meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia, dan modal kerja tetap.

b. Biaya Personal

Biaya personal meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.Biaya operasi satuan pendidikan meliputi:

Gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji.

Bahan atau peralatan pendidikan habis pakai.Biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, dan asuransi,. Dengan berpandangan pada korelasi mutu dengan pembiayaan maka untuk menjaga mutu pendidikan yang baik maka standar pembiayaan minimal dirumuskan dengan memperhitungkan seluruh biaya personil (gaji, tunjangan dan faktor yang melekat pada gaji), biaya alat tulis sekolah, biaya rapat, biaya penilaian, biaya pemeliharaan,biaya pembinaan serta daya dan jasa yang diperkirakan terpakai. Standar yang dirumuskan terbatas pada sekolah pendidikan umum (SD, SMP dan SMA), sementara Sekolah Kejuruan belum dapat distandarkan dikarenakan keberagaman dan waktu pengkajian yang terbatas. Asumsi yang dipergunakan dalam menghitung biaya rata-rata per murid menyesuaikan dengan standar proses, sehingga untuk SD ditetapkan minimal ada 6 rombongan belajar dan setiap rombongan belajar terdapat jumlah siswa 28 orang. Untuk SMP dan SMA masing-masing dengan minimal ada 3 rombongan belajar dengan jumlah siswa 32 orang setiap rombongan belajar. Untuk membedakan faktor kemahalan dan keunikan setiap daerah maka diberlakukan indeks kemahalan untuk setiap kabupaten di seluruh Indonesia. Standar pembiayaan tersebut akan dipergunakan untuk mengukur kelayakan sekolah dalam hal pembiayaan, dan untuk menjadi pertimbangan kebijakan pendanaan dari berbagai program pemerintah. Perhitungan yang telah didasarkan kajian audit keuangan yang memerlukan kompetensi pemahaman perhitungan keuangan tidak banyak dipahami peserta. Diskusi berpusat pada angka yang dijadikan patokan, yakni pembiayaan tenaga pendidik dengan golongan III A pada struktur pegawai negeri. Nampaknya perhitungan itu perlu dikaji lebih lanjut oleh orang yang berkeahlian yang sesuai.

c. Biaya Operasional

Biaya operasional adalah biaya yang diperlukan sekolah untuk menunjang proses pembelajaran, sehingga mampu menunjang proses dan hasil PBM sesuai yang diharapkan. Biaya operasional terdiri dari biaya personil dan biaya nonpersonil.Biaya operasional, yang terdiri atas:

1. Biaya personalia

Pengeluaran operasi personalia yang menjadi tanggung jawab Pemerintah atau pemerintah daerah dibiayai melalui belanja pegawai atau bantuan sosial sesuai peraturan perundang-undangan. Biaya personalia satuan pendidikan, yang terdiri atas:

gaji pokok bagi pegawai pada satuan pendidikan, tunjangan yang melekat pada gaji bagi pegawai pada satuan pendidikan, tunjangan struktural bagi pejabat struktural pada satuan pendidikan, tunjangan fungsional bagi pejabat fungsional di luar guru dan dosen, tunjangan fungsional atau subsidi tunjangan fungsional bagi guru dan dosen, tunjangan profesi bagi guru dan dosen, tunjangan khusus bagi guru dan dosen, maslahat tambahan bagi guru dan dosen, dan tunjangan kehormatan bagi dosen yang memiliki jabatan profesor atau guru besar.

biaya personalia penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan, baik formal maupun non formal, oleh pemerintah, yang terdiri atas: gaji pokok bagi pegawai negeri sipil pusat, tunjangan yang melekat pada gaji bagi pegawai negeri sipil pusat, tunjangan struktural bagi pejabat struktural bagi pegawai negeri sipil pusat di luar guru dan dosen dan tunjangan fungsional bagi pejabat fungsional bagi pegawai negeri sipil pusat di luar guru dan dosen.

2. Biaya non-personalia

Pengeluaran operasi non-personalia yang menjadi tanggung jawab Pemerintah atau pemerintah daerah dibiayai melalui belanja barang atau bantuan sosial sesuai peraturan perundang-undangan.

8. Sumber Dana Pendidikan

Biaya penyelenggaraan kegiatan pendidikan di satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat menjadi tanggung jawab badan/perorangan yang menyelenggarakan satuan pendidikan. Pemerintah dapat memberi bantuan kepada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Kategori pembiayaan pendidikan terdiri dari beberapa bagian:

a. Biaya langsung, terkait dengan penggajian guru, administrator, staf sekolah, pembelian peralatan, materi pelajaran dan gedung sekolah. Biaya berasal dari APBN dan APBD. Dana pendidikan selain gaji dan

biaya pendidikan kedinasan dialokasikan minimal 20% dari APBD. Dana APBD berasal dari APBD Provinsi dan APBD Kabupaten/Kota. Dana tersebut tergantung pada kemampuan keuangan pemerintah setempat dan daerah lain. Dana pendidikan yang berasal dari APBD diperuntukkan sama dengan dana yang berasal dari APBN, yakni bisa untuk pendanaan rutin dan untuk pendanaan pembangunan, tergantung pada kebutuhan sekolah. Untuk pendanaan rutin contohnya membayar gaji guru bantu/tenaga honorer. Untuk pendanaan pembangunan direalisasikan untuk rehabilitasi gedung, sarana olahrada dan sejenisnya.

b. Biaya tak langsung, merupakan biaya penyusulan fasilitas pendidikan, perkiraan pendapatan jika sekiranya siswa bekerja secara produktif dan pajak pendidikan.
c. Dana rutin, yaitu dana yang dipakai membiayai kegiatan rutin seperti tambahan gaji guru, pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat, biaya pemeliharaan, dsb.
d. Dana pembangunan, ialah dana yang dipakai membiayai pembangunan dalam berbagai bidang seperti sarana prasarana, alat belajar, media, dsb.

Dilihat dari sumber-sumbernya, biaya pendidikan pada tingkat makro berasal dari: Pendapatan negara dari sektor pajak. Pendapatan dari sektor non pajak, misalnya dari pemanfaatan sumber daya alam dan produksi nasional.Keuntungan dari barang ekspor dan jasa. Usaha negara, termasuk investasi saham pada BUMN.Bantuan dan hibah (grant) serta pinjaman luar negeri *(loan)* baik dari lembaga keuangan internasional maupun pemerintah.Untuk mendukung kelancaran kegiatan sekolah, ada beberapa sumber pembiayaan sekolah, yaitu

a. Dari Masyarakat

Kurang lebih 5% berupa dana yang diberikan oleh masyarakat secara tidak langsung tetapi melalui yayasan atau lembaga swasta misalnya bantuan berupa alat-alat sekolah oleh pabriknya, atau toko-toko perabot yang memberi sumbangan sukarela melalui departemen. Perolehan dana yang berasal dari masyarakat diperoleh dengan: 1) mengusulkan peraturan dunia usaha untuk bersedia menerima mahasiswa atau siswa melakukan praktek ditempat usaha mereka, 2) menghimbau para ahli dari dunia usaha untuk bersedia memberikan bantuan pelajaran teori maupun praktek-praktek ke sekolah, 3) merangsang dunia usaha untuk

bersedia memberikan dana yang lebih besar untuk dunia pendidikan, 4) memanfaatkan tanah atau bangunan yang diperkirakan kurang efektif jika digunakan untuk kepentingan lain

b. Dana dari unit pendanaan sekolah.

Dana dari dinas pendidikan bersumber dari empat arah yaitu: Dari pemerintah meliputi kurang lebih 70% terbagi atas:

1. Pemerintah pusat yang memikul sebagian besar pengeluaran untuk meleksanakan pendidikan sehari-hari baik personal maupun nonpersonal
2. Pemerintah daerah propinsi yang asalnya sebagai subsidi dari pendapatan di daerahnya.
3. Pemerintah daerah tingkat II yang berasal dari pemerintah pusat dan pemerintah daerah tingkat I sebagai uang subsidi serta dana lain yang merupakan kekayaan daerah.

c. Dari pemerintah pusat dan daerah:

Mengusahakan agar alokasi untuk sektor pendidikan dapat diperbesar, mengenai alokasi dana ini dapat diketahui bersama pada waktu DPR menyetujui RAPBN yang diajukan Presiden setisp awal tahunnya. Dari pemerintah daerah diusahakan adanya peningkatan, pendapatan dan partisipasi yang lebih besar untuk menggarap usaha-usaha dibidang pendidikan

d. Dari Orang Tua

Dari orangtua siswa kurang lebih 10-24% berupa uang SPP dan uang bangunan yang dikumpulkan melalui BP3. Perolehan dana yang berasal dari orang tua diperoleh dengan:Menggalakan orangtua untuk mau dan tertib membayar SPP serta dana lain yang diijinkan pemerintah. Memanfaatkan dana yang diperoleh dari sumbangan orangtua

e. Dari dana bantuan luar negeri

Meliputi kurang lebih 1% dari seluruh anggaran pendidikan. Misalnya dari IIEP (International Institute for Education Planning), UNESCO, UNICEF, Word Bank, USAID, Ford Fondation, British Council. Perolehan dana yang berasal dari luar negri diperoleh dengan: Mengusahakan bentuk kerja sama tidak saling mengikat tetapi saling menguntungkan

Tiga langkah utama pendekatan strategis dalam konteks manajemen yaitu:Strategic planning sebagai dokumen formal.Strategic management

sebagai upaya untuk mengelola proses perubahan.Strategic thinking sebagai kerangka dasar untuk merumuskan tujuan dan hasil yang dicapai secara berkesinambungan.

Dalam perencanaan pembiayaan, terlebih dahulu harus memahami jenis-jenis biaya dalam istilah pembiayaan. Jenis-jenis biaya tersebut yaitu:Biaya langsung (*direct cost*) Merupakan biaya pendidikan yang diperoleh dan dibelanjakan oleh sekolah sebagai suatu lembaga meliputi biaya yang dikeluarkan untuk pelaksanaan proses belajar mengajar, sarana belajar, biaya transportasi, gaji guru, baik yang dikeluarkan oleh pemerintah, orang tua, maupun siswa sendiri.

Biaya tidak langsung (*indirect cost*) Biaya tidak langsung merupakan keuntungan yang hilang (*earning forgone*) dalam bentuk biaya kesempatan yang hilang yang dikorbankan oleh siswa selama belajar. Istilah lain yang berkenaan dengan dua sisi anggaran yakni penerimaan dan pengeluaran. Anggaran penerimaan merupakan pendapatan yang diperoleh rutin setiap tahun oleh sekolah dari berbagai sumber resmi. Anggaran dasar pengeluaran Merupakan jumlah uang yang dibelanjakan setiap akhir tahun untuk kepentingan pelaksanaan pendidikan di sekolah.

Berdasarkan sifatnya, pengeluaran dikelompokkan menjadi dua, antara lain :Pengeluaran yang bersifat rutin. Pengeluaran rutin di sekolah misalnya pengeluaran pelaksanaan pelajaran, pengeluaran tata usaha sekolah, pemeliharaan sarana/prasarana sekolah, kesejahteraan pegawai, administrasi, pembinaan teknis edukatif, pendataan.

Pengeluaran yang bersifat tidak rutin/pembangunan Contoh pengeluaran tidak rutin: pembangunan gedung, pengadaan kendaraan dinas, dan lain sebagainya.Dalam mengukur biaya pendidikan ada yang dinamakan sebagai total cost dan unit cost. Total cost merupakan biaya pendidikan secara keseluruhan. Sedangkan unit cost adalah biaya satuan per peserta didik. Untuk menentukan biaya satuan terdapat dua pendekatan, yaitu pendekatan makro dan mikro. Pendekatan makro mendasarkan perhitungan pada keseluruhan jumlah pengeluaran pendidikan yang diterima dari berbagai sumber dana kemudian dibagi jumlah murid. Sedangkan pendekatan mikro berdasar pada alokasi pengeluaran per komponen pendidikan yang digunakan peserta didik.

Untuk menyusun suatu perencanaan pembiayaan atau yang biasa disebut dengan rencana anggaran, hal-hal yang harus diperhatikan :

1. Mengidentifikasikan sumber-sumber yang dinyatakan dalam uang, jasa, dan barang.Semua sumber dinyatakan dalam bentuk uang sebab uang pada dasarnya merupakan pernyataan financial. Memformulasikan anggaran dalam bentuk format yang telah disetujui dan dipergunakan oleh instansi tertentu.
2. Menyusun usulan anggaran untuk memperoleh persetujuan pihak yang berwenang.
3. Melakukan revisi usulan anggaran
4. Persetujuan revisi anggaran
5. Pengesahan anggaran

Di tingkat sekolah kita mengenal adanya Rencana Anggaran Pendapatan Sekolah (RAPBS). Penyusunan RAPBS sebaiknya menggunakan analisa SWOT, baik dari segi hukum, tuntutan zaman, keberadaan sekolah (visi dan misi), stakeholder, dan output yang diharapkan. Tujuan penyusunan anggaran ini selain sebagai pedoman pengumpulan dana dan pengeluarannya, juga sebagai pembatasan dan pertanggungjawaban sekolah terhadap uang-uang yang diterima. Dengan adanya RAPBS ini, maka sekolah tidak dapat semaunya memungut sumbangan dari orangtua siswa (BP3) dan sebaliknya BP3 menjadi puas mengetahui arah dan penggunaan dana yang mereka berikan. Sekolah swasta tidak teriakt oleh dana pemerintah terlalu banyak. Karena mereka lebih leluasa menyusun RAPBS-nya. PAPBS disusun dengan melalui proses tertentu, yang besar kecilnya didasarkan atas kebutuhan minimum setiap tahun, dan perkiraan pendapatannya berpedoman pada penerimaan tahun yang lalu.

Penyusunan anggaran pembiayaan pendidikan. Manajemen keuangan selalu berpatokan pada sistem penganggaran, sedangkan penganggaran merupakan proses penyusunan anggaran (budgeting). Budget merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam waktu tertentu. Oleh karena itu, dalam penganggaran tergambar kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh suatu lembaga. Karenanya dalam melaksanakan perlu dilakukan dengan baik dan bermusyawarah.

Dalam kaitannya dengan proses penyusunan anggaran ini, empat fase kegiatan pokok sebagai berikut:

1. Merencanakan anggaran, yaitu kegiatan mengidentifikasi tujuan, menentukan prioritas, menjabarkan tujuan ke dalam penampilan operasional yang dapat diukur, menganalisis alternatif pencapaian tujuan dengan analisis cost-efectiveness, dan membuat rekomendasi alternatif pendekatan untuk mencapai sasaran.
2. Mempersiapkan anggaran, yaitu menyesuaikan kegiatan dengan mekanisme anggaran yang berlaku, bentuknya, distribusi, dan sasaran program pengajaran perlu dirumuskan dengan jelas. Melakukkan inventarisasi kelengkapan peralatan dan bahan-bahan yang telah tersedia.
3. Mengelola pelaksanaan anggaran, yaitu mempersiapkan pembukaan, melakukan pembelanjaan dan membuat transaksi, membuatn perhitungan, mengawasi pelaksanaan, sesuai dengan prosedur kerja yang berlaku, serta membuat laporan dan pertanggungjawaban keuangan.
4. Menilai pelaksanaan anggaran, yaitu menilai pelaksanaan proses belajar mengajar, menilai bagaimana pencapaian sasaran program, serta membuat rekomendasi untuk perbaikan anggaran yang akan datang.

9. Pelaksanaan Anggaran Pendidikan

Dalam melaksanakan anggaran pendidikan, hal yang perlu dilakukan adalah kegiatan membukukan atau accounting. Pembukuan mencakup dua hal yaitu: pengurusan yang menyangkut kewenangan menentukan kebijakan menerima atau mengeluarkan uang, serta tindak lanjutnya, yakni menerima, menyimpan dan mengeluarkan uang. Jenis pengurusan ke dua disebut juga dengan pengurusan bendaharawan. Ada beberapa komponen yang perlu dibiayai dengan menggunakan uang dari dana belajar. Komponen-komponen tersebut meliputi :

a. Honorium untuk pemimpin/penanggung jawab edukatif.
b. Honorium untuk sumber belajar.
c. Honorium untuk pemimpin umum lembaga diklusemas.
d. Honorium untuk pinata usaha dan pembantu-pembantunya.
e. Biaya perlengkapan dan peralatan.
f. Biaya pemeliharaan prasarana dan sarana.
g. Biaya sewa/kontrak.
h. Dana untuk pengembangan usaha lembaga diklusemas.

i. Biaya-biaya lain untuk pengembanagn dan biaya tak terduga.

Selain itu terdapat usaha-usaha yang bersifat pengabdian terhadap masyarakat yang menbutuhkan dana, kegiatan itu antara lain :

1. Pemberian keringanan uang kursus bagi warga belajar yang kurang mampu.
2. Usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan mengajar tenaga sumber belajar
4. Kegiatan-kegiatan yang bersifat pengabdian bagi kepentingan masyarakat sekitar.
5. Kesediaan mengelola kejar usaha atau magang diklusemas.

10. Pengawasan Pembiayaan pendidikan

Kegiatan pengawasan pembiayaan dikenal dengan istilah auditing yaitu kegiatan yang berkenaan dengan kegiatan pertanggungjawaban penerimaan, penyimpanan, dn pembayaran atau penyerahan uang yang dilakukan Bendaharawan kepada pihak-pihak yang berwenang. Menurut Nanang Fatah pengawasan pembayaan pendidikan bertujuan untuk mengukur, membandingkan, menilai alokasi biaya dan tingkat penggunaannya. Secara sederhana proses pengawasan terdiri dari :

a. Memantau (monitoring)
b. Menilai
c. Melampirkan hasil temuan, baik pada kinerja aktual maupun hasilnya

Langkah atau tahapan yang harus dilakukan dalam proses pengawasan adalah sebagai berikut:

1. Penetapan standar atau patokan, baik berupa ukuran kuantitas, kualitas, biaya maupun waktu.
2. Mengukur dan membandingkan antara kenyataan yang sebenarnya dengan standar yang telah ditetapkan.
3. Menentukan tindak perbaikan atau koreksi yang kemudian menjadi materi rekomendasi.

Dalam melaksanakan pengawasan pembiayaan pendidikan, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu: Pengorganisasian,Kegiatan supervisi dan evaluasi pendidikan. Kegiatan tersebut terlebihdahulu harus dikoordinasikan dengan pihak-pihak terkait seperti sokolah (kepala sekolah), Diknas tingkat kecamatan, kabupaten maupun provinsi Waktu dan TempatKegiatan ini hendaknya diatur sedemikian rupa agar

tidak menggangu aktifitas pembelajaran, misalnya pada waktu siswa libur

PetugasMenurut Kepmen, PAN No. 118 tahun 1996 pasal 2, tugas pokok pengawas adalah menilai dan membina penyelanggaraan pendidikan pada sekolah tertentu baik negeri maupun swasta yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas penilai dan Pembina membutuhkan kemampuan dalam hal kecermatan melihat kondisi sekolah, ketajaman analisis dan sintesis, ketepatan memberi treatment yang diperlukan serta komunikasi yang baik antara pengawas sekolah dengan setiap individu di sekolah. Arti pembinaan sendiri adalah memberikan arahan, bimbingan dan saran dalam melaksanakan pendidikan di sekolah, untuk itu diperlikan keteladanan dari pihak sekolah dalam melaksanakan tugasnya.

Menjadi supervisor atau pengawas berarti menduduki jabatan dan tanggungjawab atas pekerjaan yang berat dan sekaligus menantang, para pengawas bertanggungjawab atas pekerjaan orang lain atas pekerjaannya sendiri, ia harus memecahkan masalah, mengambil keputusan dan mengambil tindakan yang arif.

Dalam mengembangkan tugas melaksanakan pengawasan dilingkungan pendidikan permasalahan yang akan dihadapi adalah bagaimana mengubah pola fakir yang bersifat otoratik dan korektik menjadi sikap yang kontruksif dan kreatif yaitu sikap yang menciptakan situasi dan relasi dipengelola merasa aman dan diterima sebagai subjek ayng dapat berkembang sendiri. Untuk itu pengawasan harus berdasarkan data, fakta yang objekif.

Pelaksanaan kegiatan evaluasi dan supervisi dapat dilakukan oleh fungsional pengawas, auditor internal dan eksternal seperti pengawas sekolah, badanpengawas daerah maupun inspektorat jendral.

Laporan hasil supervisi

Strategi Pelaksanaan

1. Temu awal

Temu awal merupakan kegiatan pertemuan antara petugas supervisi dengan pihak sekolah sebagai saker pengguna anggaran untuk menjelaskan maksud, tujuan, jadwal, responden, dan substansi materi

2. Pelaksanaan supervisi.

Pelaksanaan supervisi dan evaluasi

3. Pembagian tugas

Pembagian tugas dilakukan berdasarkan data dan informasi yang akan dijaring sesuai dengan instrument yang tersedia, diharapkan terlebih dahulu petugas diwajibkan mempelajari substansi program atau alur penggunaan anggaran sebelum melaksanakan tugas

4. Pengumpulan data dan evalusi

Hal ini dapat dilakukan melalui wawancara, studi dokumen dan studi lapangan yang terintegrasi sesuai dengan instrument supervisi dan evaluasi.

5. Layanan asistensi

Layanan asisten merupakan kegiatan pemberian pelayanan teknis dan manajerial yang diberikan oleh petugas kepada pihak sekolah melalui diskusi interaktif terkait dengan hasil supervisi dan evaluasi. Dilakukan terintegrasi dengan kegiatan pengumpulan data dan informasi. Layanan asistensi dapat diberikan dalam bentuk saran dan masukan dan perbaikan ringan sepanjang petugas mampu melaksanakannya.

6. Temu akhir

Dilaksanakan setelah kegiatan pengumpulan data, informasi dan layanan asistensi selesai dilaksanakan. Petugas menyampaikan hasil supervisi dan evaluasi sesuai dengan kondisi yang ada. Jika terjadi perbedaan persepsi antara petugas dan pihak sekolah maka disarankan untuk pengkajian kembali. Petugas menyerahkan kopi hasil supervisi yang telah disepakati pihak sekolah.

Pelaksanaan evaluasi dan supervisi agar tepat sasaran maka seorang pengawas harus memahami prinsip-prinsip dalam melaksanakan supervisi. Terdapat enam prinsip yang harus dipenuhi agar dapat memenuhi fungsi-fungsi supervisi, yaitu:

1. Supervisi bersifat memberi bimbingan kepada guru dan staf sekolah dalam mengatasi masalah dan kesulitan.
2. Pemberian bantuan dan bimbingan secara langsung.
3. Apabila pengawas atau kepala sekolah merencanakan memberi saran atau umpan balik, sebaiknya disampaikan sesegera mungkin agar tidak lupa
4. Kegiatan supervisi sebaiknya dilaksanakan secara berkala Mencerminkan adanya hubungan baik antara supervisor dan yang disupervisi

5. Membuat catatan singkat berisi hal-hal yang diperlukan dalam membuat laporan

Empat prinsip supervisi sebagaimana yang dirumuskan dirjendikdasmen (1994), yaitu:

1. Ilmiah *(scientific)*.

Supervisihendaknyadilakukansecara: Sistematis, teratur, terprogram, dan berkesinambungan, objektif berdasarkan pada data yang sebenarnya Menggunakan instrument yang dapat memperoleh data yang akurat, dapat dianalisis dan dapat mengukur maupun menilai proses pembelajaran.

2. Demokrasi.

Supervisor hendaknya melaksanakan tugasnya dengan asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta menghargai dan sanggup menerima pendapat orang lain.

3. Kooperatif

Supervisior hendaknya dapat mengembangkan usaha bersama untuk menciptakan situasi pembelajaran yang lebih baik

4. Konstruktif dan kreatif

Supervisor hendaknya dapat membina inisiatif guru serta mendorongnya

BAB XIII

MANAJEMEN HUBUNGAN MASYARAKAT

Pendidikan adalah tanggung jawab semua pihak, masyarakat, orang tua, pendidik, pemerintah, stakeholder, bahkan user juga memiliki andil dalam menentukan kualitas pendidikan. Program sekolah hanya dapat berjalan lancar apabila mendapat dukungan oleh semua unsur tersebut, termasuk di dalamnya masyarakat. Oleh karena itu Pimpinan sekolah perlu terus menerus membina hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat. Sekolah perlu banyak memberi informasi kepada masyarakat tentang program-prgoram dan problem-problem yang dihadapi, agar masyarkat mengetahui dan memahami masalah-masalah yang dihadapi sekolah. Dari pemahaman dan pengertian ini dapat dihadapkan adanya umpan balik yang sangat berguna bagi pengembangan program sekolah lebih lanjut dan diharapkan pula tumbuhnya rasa simpati masyarakat terhadap program-program sekolah, yang dapat mengundang partisipasi yang aktif masyarkat.

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah menekankan agar sekolah mampu mengkoordinasikan dan menyerasikan segala sumber daya yang ada disekolah dan di luar sekolah untuk mewujudkan sekolah yang bermutu. Untuk mewujudkan itu semua diperlukan kesiapan dan kemampuan agar bisa memberdayakan semua komponen di sekolah dan di luar sekolah agar berpartisipasi secara aktif dalam penyelenggaraan pendidikan.

A. Pengertian Manajemen Hubungan Masyarakat *(Public Relation)*

Hubungan Masyarakat adalah segenap kegiatan dan teknik/kiat yang digunakan organisasi atau individu untuk menciptakan atau memelihara suatu sikap dan tanggapan yang baik dari pihak luar terhadap keberadaan dan aktivitasnya. Sedangkan pengertian hubungan masyarakat dalam pendidikan adalah Rangkaian pengelolaan yang berkaitan dengan kegiatan hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat (orang tua murid) yang dimaksudkan untuk menunjang proses belajar mengajar di lembaga pendidikan bersangkutan.

Berdasarkan definisi diatas pegertian hubungan masyarakat secara umum adalah fungsi yang khas antara organisasi dengan publiknya, atau dengan kata lain antara lembaga pendidikan dengan warga di dalam (guru, karyawan, siswa) dan warga dari luar (wali siswa, masyarakat, institusi luar, patner sekolah) Dalam konteks ini jelas bahwa Hubungan Masyarakat atau public relation (PR) adalah termasuk salah satu elemen yang penting dalam suatu organisasi kelompok ataupun secara individu.

Adapun pengertian manajemen hubungan masyarakat adalah suatu proses dalam menangani perencanaan, pengorganisasian, mengkomunikasikan serta pengkoordinasian yang secara serius dan rasional dalam upaya pencapaian tujuan bersama dari organisasi atau lembaga yang diwakilinya. Dan untuk merealisasikan itu semua banyak hal yang harus dilakukan oleh Hubungan Masyarakat dalam suatu lembaga pendidikan.

B. Tugas Pokok Hubungan Masyarakat

Tugas pokok hubungan sekolah dengan masyarakat dalam pendidikan antara lain:

1. Memberikan informasi dan menyampaikan ide atau gagasan kepada masyarakat atau pihak-pihak lain yang membutuhkannya.
2. Membantu pemimpin yang karena tugas-tugasnya tidak dapat langsung memberikan informasi kepada masyarakat atau pihak-pihak yang memerlukannya.
3. Membantu pemimpin mempersiapkan bahan-bahan tentang permasalahan dan informasi yang akan disampaikan atau yang menarik perhatian masyarakat pada saat tertentu.
4. Melaporkan tentang pikiran-pikiran yang berkembang dalam masyarakat tentang masalah pendidikan.
5. Membantu kepala sekolah bagaimana usaha untuk memperoleh bantuan dan kerja sama.
6. Menyusun rencana bagaimana cara-cara memperoleh bantuan untuk kemajuan pelaksanaan pendidikan.[54]

[54]Suryosubroto, B. 2004. Manajemen Pendidikan di Sekolah. Jakarta : PT Rineka Cipta

C. Tujuan Hubungan Sekolah dan Masyarakat (orang tua murid)

Mengenai tujuan hubungan sekolah dan masyarakat (orang tua murid), Leslie merumuskan tujuan organisasi perkumpulan antara guru dan masyarakat (orang tua murid), adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengembangkan pengertian masyarakat (orang tua murid) tentang tujuan dan kegiatan pendidikan di sekolah.
2. Untuk memperlihatkan bahwa rumah dan sekolah bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan pendidikan anak disekolah.
3. Untuk membari fasilitas pertukaran informasi antara orang tua dan guru yang kemudian mempunyai dampak terhadap pemecahan pendidikan anak.
4. Perolehan opini masyarakat tentang sekolah dijadikan perencanaan untuk pertemuan dengan orang tua dalam rangka untuk kebutuhan murid-murid
5. Untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan pribadi anak [55].

Sedangkan menurut Mulyasa tujuan dari hubungan sekolah dengan masyarakat adalah: (1) memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan peserta didik; (2) memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat; dan (3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah.[56]

D. Jenis Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Jenis hubungan sekolah dan masyarakat itu dapat digolongkan menjadi 3, yaitu:

1. Hubungan Edukatif, ialah hubungan kerja sama dalam hal mendidik murid, antara guru di sekolah dan orang tua di dalam keluarga. Adanya hubungan ini dimaksudkan agar tidak terjadi perbedaan prinsip atau bahkan pertentangan yang dapat mengakibatkan keragu-raguan pendirian dan sikap pada diri anak.
2. Hubungan Kultural, yaitu usaha kerja sama antara sekolah dan masyarakat yang memungkinkan adanya saling membina dan mengembangkan kebudayaan masyarakat tempat sekolah itu berada. Untuk itu diperlukan hubungan kerja sama antara kehidupan di sekolah dan kehidupan dalam masyarakat. Kegiatan kurikulum

[55]Indrafachrudi,1994. *Bagaimana Mengakrabkan Sekolah dengan Orang tua Murid dan Masyarakat*. Malang: IKIP.

[56]Mulyasa, 2007, *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 50

sekolah disesuaikan dengan kebutuhan dan tuntutan perkembangan masyarakat. Demikian pula tentang pemilihan bahan pengajaran dan metode-metode pengajarannya.

3. Hubungan Institusional, yaitu hubungan kerja sama antara sekolah dengan lembaga-lembaga atau instansi resmi lain, baik swasta maupun pemerintah, seperti hubungan kerja sama antara sekolah satu dengan sekolah-sekolah lainnya, kepala pemerintah setempat, ataupun perusahaan-perusahaan Negara, yang berkaitan dengan perbaikan dan perkembangan pendidikan pada umumnya.[57]

E. Tehnik-tehnik Hubungan Sekolah dengan Masyarakat (orang tua murid)

Tehnik-tehnik tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu tehnik tertulis, tehnik lisan, dan tehnik peragaan, tehnik elektronik.

1. Tehnik Tertulis, meliputi:

a. Buku kecil pada permulaan tahun ajaran

Menjelaskan tentang tata tertib, syarat-syarat masuk, hari-hari libur, hari-hari efektif. Kemudian buku kecil ini dibagikan kepada orang tua murid, hal ini biasanya dilaksanakan di taman kanak-kanak (TK).

b. Pamflet

Pamflet merupakan selebaran yang biasanya berisi tentang sejarah lembaga pendidikan tersebut, staf pengajar, fasilitas yang tersedia, dan kegiatan belajar. Pamflet ini selain di bagikan ke wali murid juga bias di sebarkan ke masyarakat umum, selain untuk menumbuhkan pengertian masyarakat juga sekaligus untuk promosi lembaga.[58]

c. Berita kegiatan murid

Berisi informasi singkat tentang kegiatan-kegiatan yang dilakukan di Sekolah atau Pesantren. Dengan membacanya orang tua murid mengetahui apa yang terjadi di lembaga pendidikan tersebut, khususnya kegiatan yang dilakukan murid.

d. Catatan berita gembira

[57]Purwanto, 2005. Administrasi dan Supervisi Pendidikan, PT Remadja Karya, Jakarta. 193

[58]Indrafachrudi,1994. *Bagaimana Mengakrabkan Sekolah dengan Orang tua Murid dan Masyarakat*. Malang: IKIP, 65

Berisi tentang keberhasilan seoran murid. Berita tersebut ditulis di selebaran kertas dan disampaikan kepada wali murid atau bahkan disebarkan ke masyarakat.

e. Buku kecil tentang cara membimbing anak

Berisi tentang cara membimbing anak yang efektif, kemudian buku tersebut diberikan kepada orang tua murid.[59]

2. Tehnik Lisan

a. Kunjungan rumah

Pihak sekolah dapat mengadakan kunjungan ke rumah wali murid, warga atupun tokoh masyarakat. Melalui kunjungan rumah ini guru akan mengetahui masalah anak dirumahnya. Apabila setiap anak diketahui problemnya secara totalitas, maka program pendidikan akan lebih mudah direncanakan untuk disesuaikan dengan minatnya. Hal ini akan memperlancar mancapai tujuan program pendidikan sekolah tersebut.[60]

b. Panggilan orang tua

Pihak sekolah sesekali juga memanggil orang tua murid datang ke sekolah. mereka diberi penjelasan tentang perkembangan pendidikan di lembaga tersebut. Mereka juga perlu diberi penjelasan khusus tentang perkembangan pendidikan anaknya.

c. Pertemuan

Sekolah mengundang masyarakat dalam acara pertemuan khusus untuk membicarakan masalah atau hambatan yang dihadapi sekolah. Pertemuan ini sebaiknya diadakan pada waktu tertentu yang dapat dihadiri oleh semua pihak yang diundang. Sebelum pertemuan dimulai acaranya disusun terlebih dahulu. Oleh karena itu, dalam setiap akan mengadakan pertemuan sebaiknya dibentuk panitia penyelenggara.

3. Tehnik Peragaan

Hubungan sekolah dengan masyarakat dapat dilakukan dengan cara mengundang masyarakat melihat peragaan yang diselenggarakan sekolah. Peragaan yang diselenggarakan bias berupa pameran keberhasilan murid. Misalkan di TK menampilkan anak-anak bernyanyi, membaca puisi, atau biasanya di pesantren ketika mengadakan pengajian ditampilkan santri-santri yang hafal nadhom alfiyah. Pada kesempatan itu

---

[59]Bafadhol,2005. *Dasar-dasar Manajemen dan Supervisi Taman Kanak-kanak*. Jakarta: PT Bumi aksara, 69

[60]Op.cit,

kepala sekolah atau guru atau juga pengasuh kalau di pondok pesantren dapat menyampaikan program-program peningkatan mutu pendidikan dan juga masalah atau hambatan yang dihadapi dalam merealisasikan program-program itu.[61]

4. Tehnik Elektronik

Sekolah dapat menggunakan sarana elektronik, misalkan dengan Internet, Facebook, Twiter, telepon, televisi, ataupun radio, sekaligus sebagai sarana untuk promosi pendidikan.

---

[61] Bafadhol, *Dasar-dasar Manajemen....*, 69

BAB XIV

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Kepemimpinan adalah salah satu unsur dari manajemen pendidikan. Mulyasa bahkan mengatakan kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam manajemen pendidikan, terlebih di era otonomi pendidikan saat ini. Karena kepemimpinan dalam hal ini kepala sekolah memiliki peran signifikan dalam memanjukan satuan pendidikan.

A. Pengertian Kepemimpinan

Istilah "Kepemimpinan Pendidikan terdiri dari dua kata, yaitu: kepemimpinab *(leadership)* dan pendidikan *(education)*. Kata pendidikan dalam kepemimpinan pendidikan menunjukkan lapangan apa dan dimana kepemimpinan itu berlangsung dan menjelaskan sifat atau ciri-ciri yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

Menurut Mondy dan Premeaux bahwa *"leadership or leading involves influencing others to do what the leader wants them to do"*.[62]Selain itu, kepemimipinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sutisna sebagaimana yang dikutip Mulyasa merumuskan kepemimpinan sebagai "proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha mencapai tujuan dalam situasi tertentu".[63] Pandangan lain menyatakan bahwa Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu, yaitu tujuan bersama. Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, orang lain agar ia menerima pengaruh itu.[64]

Pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk memepengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya

---

62 Mondy, R. W. and Premeaux, S.H, *Managemen: Concepts, Practices and Skills*. (New Jersey: Prentice Hall Inc Englewood Cliffs, 1995),345.

63Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009)

64Soetopo, Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan, (Jakarta: Bina Aksara, 1982), 1.

dengan menggunakan kekuasaan.[65]Kepemimpinan harus ada jika suatu organisasi hendak berjalan efektif. Oleh sebab itu kepemimpinan dalam organisasi adalah kepemimpinan administratif atau kepemimpinan manajerial. Karena pemimpin dalam organisasi merupakan manajer yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen sejak dari perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penggerakan (actuating) dan pengawasan (controling) dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efesien.

Kepemimpinan dalam organisasi disebut juga kepemimpinan kedudukan *(status leadership)*, dan kepemimpinan yang ada pada diri individu tanpa jabatan disebut kepemimpinan personal (kepemimpinan pribadi). Kouzes dan Posner menjelaskan *"Leadership is relationship, one between constituent and leader what base on mutual needs and interest"*.[66]Pendapat ini menekankan bahwa kepemimpinan itu terdiri dari adanya pemimpin (anggota) dan situasi saling memerlukan satu sama lain.Dalam bahasa Arab, kepemimpinan sering diterjemahkan sebagai *al-Ri'ayah, al-imaroh, al-qiyadah*, atau *al-zaamah*. Kata-kata tersebut memiliki satu makna sehingga disebut sinonim atau murodif, sehingga kita bisa menggunakan salah satu dari keempat kata tersebut untuk menerjemahkan kata kepemimpinan. Sementara itu, untuk menyebut istilah kepemimpinan pendidikan, para ahli lebih memilih istilah *qiyadah tarbawiyah.*[67]

Dalam Islam, kepemimpinan begitu penting sehingga mendapat perhatian yang sangat besar. Begitu pentingnya kepemimpinan ini, mengharuskan perkumpulan untuk memiliki pimpinan, bahkan perkumpulan dalam jumlah yang kecil sekalipun Nabi Muhammad s.a.w. bersabda: Dari Abu Said dari Abu Hurairah bahwa keduanya berkata, Rasulullah bersabda, *"apabila tiga orang keluar bepergian, hendaklah mereka menjadikan salah satu sebagai pemimpin"*. (HR.Abu Dawud).[68]

Model keberadaan seorang pemimpin sebagaimana terdapat dalam hadis tersebut adalah model pengangkatan. Model ini merupakan model yang paling sederhana karena populasinya hanya tiga orang. Jika

---

[65]Fattah, Landasan Manajemen Pendidikan, (Bandung : Rosdakarya, 1996), 88.

[66]Kouzes J. M and Posner, B. Z, Credibility, (San Francaisco: Jossey Bass Publishers, 1993), 11.

[67]Mujamil Qomar, Manajemen Pendidikan Islam, (Jakarta: Gelora Aksara Pratama, 2007), 268-269.

[68]Abu Dawud Sulaiman Ibnu al-Asy'ats al-Sajistami al-Azdiy, Sunan Abi Dawud, (Indonesia: Maktabah Dahlan, tt), 125.

populasinya banyak, mungkin saja modelnya lebih sempurna karena ada beberapa model perwujudan pemimpin. Jamal Madhi menjelaskan bahwa "hasil studi menyatakan bahwa yang terbaik dalam pelaksanaan tugas adalah pemimpin yang dipilih langsung, selanjutnya pemimpin yang memenangkan suara terbanyak, lalu yang terakhir pemimpin yang diangkat.[69]

Kepemimpinan dalam defenisi di atas memiliki konotasi general, bisa kepemimpinan Negara, oraganisasi politik, organisasi social, perusahaan perkantoran, maupun pendidikan. Madhi selanjutnya menegaskan bahwa di antara jenis kepemimpinan yang paling spesifik adalah kepemimpinan pendidikan *(qiyadah tarbiyah atau educative leadership*), karena kesuksesan mendidik generasi, membina umat, dan berusaha dan membangkitkannya terkait erat dengan pemenuhan kepemimpinan pendidikan yang benar.[70]

Dengan demikian, jika kita memperhatikan keadaan pendidikan Islam sebaiknya melihat tipologi pemimpinnya. Dari tipologi pemimpin ini segera didapatkan gambaran tentang kualitas pendidikan Islam tersebut. Ismail Raji' Al-Faruqi menegaskan, "pemimpin-pemimpin pendidikan di dunia Islam adalah orang-orang yang tidak mempunyai ide, kultur, atau tujuan".[71]

Gambaran tipologi pemimpin seperti ini melambangkan pemimpin yang pasif, jauh dari kreativitas, solusi, inovasi, produktivitas dan lain sebagainya. Dengan pengertian lain, pemimpin-pemimpin yang hanya secara formalitas menduduki jabatannya sebagai pemimpin dan bekerja secara rutin meneruskan tradisi yang telah berjalan, merupakan pemimpin yang kontraproduktif bagi kelangsungan apalagi kemajuan lembaga pendidikan Islam.

Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan sedikitnya mencakup tiga hal yang saling berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya; adanya pengikut; serta adanya situasi kelompok tempat pemimpin dn pengikut berinteraksi.

---

[69]Jamal Madhi, Menjadi Pemimpin yang efektif dan Berpengaruh: Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam, terj. Anang Syafruddin dan Ahmad Fauzan, (Bandung: Syaamil Cipta Media, 2002),14.

70 Ibid., 2.

[71]Ismail Raji al-Faruqi, Islamisasi Ilmu Pengetahuan, terj. Anas Mahyuddin, (Bandung: Pustaka: 1984), 15.

Dari definisi-definisi tersebut di atas jelas bahwa seorang pemimpin (kepala sekolah) harus memiliki karakter cerminan dari tugas-tugas yang diembannya.

B. Tipe-tipe kepemimpinan

Pemimpin memiliki kekuasaan untuk mengerahkan dan mempengaruhi bawahannya sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Pada tahap pemberian tugas pemimpin harus memberikan suara arahan dan bimbingan yang jelas, agar bawahan dalam melaksanakan tugasnya dapat dengan mudah dan hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggotanya. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan anggota dan juga dapat memberikan pengaruh, dengan kata lain para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat mempengnaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sehingga terjalin suatu hubungan sosial yang saling berinteraksi antara pemimpin dengan bawahan, yang akhirnya tejadi suatu hubungan timbal balik. Oleh sebab itu bahwa pemimpin diharapakan memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinannya, kareana apabila tidak memiliki kemampuan untuk memimpin, maka tujuan yang ingin dicapai tidak akan dapat tercapai secara maksimal.

Dalam setiap realitasnya bahwa pemimpin dalam melaksanakan proses kepemimpinannya terjadi adanya suatu permbedaan antara pemimpin yang satu dengan yang lainnya, hal sebagaimana menurut G. R. Terry yang dikutip Maman Ukas, bahwa pendapatnya membagi tipe-tipe kepemimpinan menjadi 6, yaitu:

1. Tipe Kepemimpinan Pribadi *(Personal Leadership)*

Dalam system kepemimpinan ini, segala sesuatu tindakan itu dilakukan dengan mengadakan kontak pribadi. Petunjuk itu dilakukan secara lisan atau langsung dilakukan secara pribadi oleh pemimpin yang bersangkutan.

2. Tipe Kepemimpinan Non Pribadi *(Non Personal Leadership)*

Segala sesuatu kebijaksanaan yang dilaksanakan melalui bawahan-bawahan atau media non pribadi baik rencana atau perintah juga pengawasan.

3. Tipe Kepemimpinan Otoriter *(Autoritotion Leadership)*

Pemimpin otoriter biasanya bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan-peraturan yang berlaku secara ketat dan instruksi-instruksinya harus ditaati.

4. Tipe Kepemimpinan Demokratis *(Democratic Leadership)*

Pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota turut bertanggung jawab, maka seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan, dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usahan pencapaian tujuan.

5. Tipe Kepemimpinan Paternalistis *(Paternalistis Leadership)*

Kepemimpinan ini dicirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kebapakan dalam hubungan pemimpin dan kelompok. Tujuannya adalah untuk melindungi dan untuk memberikan arah seperti halnya seorang bapak kepada anaknya.

6. Tipe Kepemimpinan Menurut Bakat *(Indegenious Leadership)*.

Biasanya timbul dari kelompok orang-orang yang informal di mana mungkin mereka berlatih dengan adanya system kompetisi, sehingga bisa menimbulkan klik-klik dari kelompok yang bersangkutan dan biasanya akan muncul pemimpin yang mempunyai kelemahan di antara yang ada dalam kelempok tersebut menurut bidang keahliannya di mana ia ikur berkecimpung.[72]

Selanjutnya Kurt Lewin mengemukakan tipe-tipe kepemimpinan menjadi tiga bagian, yaitu :

a. Otokratis, pemimpin yang demikian bekerja kerang, sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan yang berlaku dengan ketat dan instruksi-instruksinya harus ditaati.
b. Demokratis, pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang pelaksanaan tujuannya. Agar setiap anggota turut serta dalam setiap kegiatan-kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan.

---

[72]Ukas, *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi,* (Bandung : Ossa Promo, 1999),261-262

c. Laissezfaire, pemimpin yang bertipe demikian, segera setelah tujuan diterangkan pada bawahannya, untuk menyerahkan sepenuhnya pada para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Ia hanya akan menerima laporan-laporan hasilnya dengan tidak terlampau turut campur tangan atau tidak terlalu mau ambil inisiatif, semua pekerjaan itu tergantung pada inisiatif dan prakarsa dari para bawahannya, sehingga dengan demikian dianggap cukup dapat memberikan kesempatan pada para bawahannya bekerja bebas tanpa kekangan.[73]

Berdasarkan dari pendapat tersebut di atas, bahwa pada kenyataannya tipe kepemimpinan yang otokratis, demokratis, dan laissezfaire, banyak diterapkan oleh para pemimpinnya di dalam berbagai macama organisasi, yang salah satunya adalah dalam bidang pendidikan. Dengan melihat hal tersebut, maka pemimpin di bidang pendidikan diharapkan memiliki tipe kepemimpinan yang sesuai dengan harapan atau tujuan, baik itu harapan dari bawahan, atau dari atasan yang lebih tinggi, posisinya, yang pada akhirnya gaya atau tipe kepemimpinan yang dipakai oleh para pemimpin, terutama dalam bidang pendidikan benar-benar mencerminkan sebagai

C. Tugas kepemimpinan

Tugas pemimpin dalam suatu birokrasi sangat urgen dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya sebagaimana yang diamanahkan administrasi. Oleh karena itu dapat diasumsikan bahwa efektivitas kepemimpin yang bersangkutan merupakan suatu hal yang sangat urgen yang diharapkan oleh semua pihak yang berkepentingan dalam pencapaian tujuan birokrasi. **Hicks & Gullet**, mengatakan pimpinan yang efektif mampu memberikan pengarahan terhadapa usaha semua pekerja dan pencapaian tujuan birokrasi. Tanpa pimpinan atau bimbingan, hubungan antara individu dengan tujuan birokrasi menjadi lemah. Hasil penelitian dari para pakar kepemimpinan menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang dinilai menggunakan kemampuan mengambil keputusan sebagai kriteria utamanya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan mengambil keputusan tidak hanya di ukur dengan kuatitatif (jumlah) keputusan yang lahir, akan tetapi yang digunakan sebagai indikator

[73]Fattah, *op.cit.*, 262-263

adalah keputusan yang diambil bersifat praktis, realisitis dan dapat diimplementasian untuk mencapai tujuan birokrasi secara efisien dan efektif.

Dalam segala situasi pemimpin memiliki peran yang sangat penting. Pemimpin birokrasi merupakan simbol, panutan, pendorong, sekaligus pengaruh, yang dapat mengarahkan berbagai kegiatan dan sumber daya birokrasi guna mencapai tujuannya. Tidak mengherankan begitu banyak studi yang dilakukan oleh ilmuwan tentang kepemimpinan,menghasilkan informasi dan analisis tentang pentingnya pengetahuan pemimpin, jadi apapun alasannya kepemimpinan tetap relevan untuk dikaji sebagai peningkatan efisiensi dan efektivitas pelayanan publi. Mengingat dati berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa rendahnya kualitas pelayanan publik disebabkan oleh rendahnya kualitas pemimpinnya.

Tugas kepemimpinan, pada dasarnya meliputi dua bidang utama, yaitu pencapaian tujuan birokrasi dan kekompakan orang yang dipimipinnya. Tugas yang berhubungan dengan kekompakan disebut *relationship function*. **Keating,** mengatakan bahwa tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kelompok yaitu:

a. Memulai *(initiating),* yaitu usaha agar kelompok memulai kegiatan atau gerakan tertentu.
b. Mengatur *(regulating),* yaitu tindakan untuk mengatur arah angkah kegiatan kelompok.
c. Memberitahu *(informating),* yaitu kegiatan memberi informasi, data, fakta, pendapat yang diperlukan.
d. Mendukung *(supporting),* yaitu usaha untuk menerima gagasan, pendapat, usul, dari bawah dan menyempurnakan dengan menambah atau mengurangi untuk diginakan dalam rangka penyelesaian tugas bersama.
e. Menilai *(evaluating)* yaitu tindakan untuk menguji gagasan yang muncul atau cara kerja yang diambil dengan menunjukkan konsekuaensi-konsekuansinya dan utnu ng ruginya.
f. Menyimpulkan *(sumarizing)* yaitu kegiatan untuk mengumpulkan dan merumuskan gagasan, pendapat dan usul muncul, menyingkat lalu menyimpulkannya sebagai landasan untuk memikirkan lebih lanjut.

Lebih lanjutKeating mengatakan bahwa tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kekompakan dala kelompok antara lain yaitu:

a. Mendorong *(ENCOURRAGING)* yaitu bersikap hangat, bersahabat menerima orang-orang.
b. Mengungkapkan perasaan *(expressing feeling)* yaitu tindakan menyatakan perasaan terhadap kerja dan kekompakan kelompok, seperti rasa puas, rasa senang, rasa bangga, dan ikut se-perasaan dengan orang-orang yang dipimpinnya pada waktu mengalami kesulitan, kegagalan, dan lain-lain.
c. Mendamaikan *(HARMONOZING)* yaitu tindakan mempertemukan dan mendamaikan pendapat pendapat yang berbeda dan menurunkan orang-orang yang bersitegang satu sama lain.
d. Mengalah *(compromizing)* yaitu kemampuan untuk mengubah perassan orang-orang yang dipimipinnya.
e. Memperlancar *(gate keeping)* yaitu kesediaan membantu mempermudah keikutsertaan para anggota dalam kelompok, sehingga semua secaa ikhlas menyumbangkandan mengungkapkan gagasan-gagasa.
f. Memasang aturan main *(setting standard)* yaitu tindakan menyampaikan aturan dan tata tertib yang membantu kehidupan kelompok.

D. Fungsi kepemimpinan

Dua fungsi utama pimpinan yaitu:

1. Fungsi yang berhubungan dengan tugas *(task releated)* atau pemecahan masalah.
2 Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok *(group maintenence)* atau sosial.

Fungsi pertama menyangkut pemberian sara penyelesaian, informasi dan pendapat. Fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok dapat berjlan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, penegahan pendapat, dan sebagainya.Stoner, mengatakan bahwa fungsi kepemimpinanadalah agar seseorang beroperasi secara efektif kelompok memerlukan seseorang untuk melakukan dua hal fungsi utama, yaitu :

1. Berhubungan dengan tugas atau memecahkan masalah.
2. Memelihara kelompok atau sosial.

Hicks & gullet, membagi delapan fungsi kepemimpinan yaiu:

1. Pemimpin sebagai penengah
2. Pemimpin sebagai penganjur
3. Pemimpin sebagai pemenuhan tujuan
4. Pemimpin sebagai katalisator
5. Pemimpin sebagai pemberi jaminan
6. Pemimpin sebagai yang mewakili
7. Pemimpin sebagai pembangkit semangat, dan pemimpin sebagai pemuji

Fungsi kepemimpinan menurut **Siagian** yaitu:

1. Pemimpin sebagai penentu arah, yaitu setiap birokrasi, baik dibidang kenegaraan, keniagaan, politiik, sosial dan birokrasi kemayrakatan ainnya, diciptakan atau dibentuk sebagai wahana untuk mencapai tujuan tertentu, baik sifatnya jangka panjang, jangka pendek yang tidak mungkin tercapai apabila tidak diusahakan dicapai oleh anggotanya yang bertindak sendiri-sendiri, tanpa ditentukan arah oleh pimpinan
2. Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara birokrasi, yaitu dalam rangka pencapaian tujuan, tidak ada birokrasi yang bergerak dalam suasana terisolasi. Artinya, tidak ada birokrasi yang akan mampu mencapai tujuannya tanpa memlihara hubungan yang baik dengan berbagai pihak diluar birokrasi itu sendir, yaitu pihak stakeholder.
3. Pemimpin sebagai komunikator, yaitu pemeliharaan baik keluar maupun ke dalam dilaksanakn dalam proses komunikasi, baik lisan maupun tulisan.
4. Pemimpin sebagai mediator,sebagai penengah dalam suatu konflik yang mungkin terjadi didalam birokrasi itu sendiri.
5. Pemimpin sebagai integrator, yaitu merupakan kenyataan kehidupan birokrasi bahwa timbulnya kecenderungan berfikir dan bertindak berkotak-kotak dikalangan para anggota birokrasi dapat diakibatkan oleh sikap positif, ataupun sikap negatif.

Selain fungsi-fungsi tersebut di atas, maka fungsi lain kepemimpinan birokrasi dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Fungsi perintah, yaitu fungsi kepemimpinan yang bersifat satu arah arah kepada yang dipimpinnya.

2. Fungsi konsultatif, yaitu fungsi kepemimpinan yang bersifat dua arah kepada yang dipimpinnya meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak yang memimpin.
3. Fungsi partisipatif, yaitu fungsi kepemimpinan yang bersifat dua arah kepada yang dipimpinnya, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif antara pemimpin dan yang dipimpin. Dalam hal ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan dalam mengambil keputusan maupun dalam melaksananakan keputusan.
4. Fungsi deleganasi, yaitu fungsi pemimpin untuk mendelegasikan wewenang untuk membuat, menetapkan, dan atau melaksanakna keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan pimpinan.

E. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan berhubungan dengan pemimpin dalam mempengaruhi perilakunya pengikut-pengikutnya. Istilah gaya pada dasarnya sama dengan cara yang digunakan oleh pemimpin dalam proses mempengaruhi pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan cara atau norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencobamempengaruhi perilaku orang lain seperti yang diamati. Dalam konteks ini usaha menyeleraskan persepsi diantara orang-orang yang perilakunya akan mempengaruhi menjadi sangat penting dalam posisinya.

Secara umum gaya kepemimpinan hanya dikenal dalam dua gaya yaitu gaya otoriter dan gaya demokrasi. Gaya kepemimpinan otoriter biasanya dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuasaan posisi dan penggunaan otoritas dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pemimpin. Sedangkan gaya kepemimpinan demokrasi dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Gaya pada dasarnya berasal dari bahasa Inggris "style" yang berarti mode seseorang yang selalu tampak yang menjadi ciri khas orang tersebut. Gaya merupakan kebiasaan yang melekat pada diri seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya. **Stoner**, mengatakan bahwa gaya kepemimpinan *(leadership style)* adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan

dan mempengaruhi pekerja. Stoner membagi dua gaya kepemimpinan yaitu:

1. Gaya yang berorientasi dalam mengawasi tugas pegawai secara ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan memuaskan. Pelaksanaan tugas lebih ditekankan pada pertumbuhan pegawai dan kepuasan pribadi.
2. Gaya berorientasi pada pegawai lain, menekankan pada memotivasi ketimbang mengendalikan bawahan. Gaya ini menjalin hubungan persahabatan, saling percaya, dan salaing menghargai dengan pegawai yang sering kali diizinkan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan untuk melaksananakan sesuatu.

Menurut **Thoha,** Gaya kepeminpinan adalah norma prilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi prilaku orang lain. **Ermaya,** menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan bagaiman cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu.

Gaya pemimpian menurut **Hersey & Blanchard**, adalah pola-pola prilaku konsisten yang mereka terapkan dalam rangka bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan orang-orang itu.pola-pola itu timbul pada diri orang-orang pada waktu mereka memulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama yang sama dalam kondisi serupa, pola itu membentuk suatu kebiasan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka yang lagi bekerja dengan pemimpin itu.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah "suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dama mempengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

F. Kepemimpinan Pendidikan yang Efektif

Dalam melaksanakan aktivitasnya bahwa pemimpin dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Faktor-faktor tersebut sebagaimana dikemukakan oleh H. Jodeph Reitz (1981) yang dikutip Nanang Fattah, sebagai berikut:

a. Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan

pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.

b. Harapan dan perilaku atasan.
c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
f. Harapan dan perilaku rekan.[74]

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, maka jelaslah bahwa kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan, oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, di samping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keleluasaan dalam hubungan social dengan sikap-sikap hubungan manusiawi.

Selanjutnya peranan seorang pemimpin sebagaimana dikemukakan oleh M. Ngalim Purwanto, sebagai berikut :

1. Sebagai pelaksana *(executive)*
2. Sebagai perencana *(planner)*
3. Sebagai seorang ahli *(expert)*
4. Sebagai mewakili kelompok dalam tindakannya ke luar *(external group representative)*
5. Sebagai mengawasi hubungan antar anggota-anggota kelompok *(controller of internal relationship)*
6. Bertindak sebagai pemberi gambaran/pujian atau hukuman *(purveyor of rewards and punishments)*
7. Bentindak sebagai wasit dan penengah *(arbitrator and mediator)*
8. Merupakan bagian dari kelompok *(exemplar)*
9. Merupakan lambing dari pada kelompok *(symbol of the group)*
10. Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya *(surrogate for individual responsibility)*

[74]*Fattah, Op. cit., h. 102..*

11. Sebagai pencipta/memiliki cita-cita *(ideologist)*
12. Bertindak sebagai seorang aya *(father figure)*
13. Sebagai kambing hitam *(scape goat)*.[75]

Berdasarkan dari peranan pemimpin tersebut, jelaslah bahwa dalam suatu kepemimpinan harus memiliki peranan-peranan yang dimaksud, di samping itu juga bahwa pemimpin memiliki tugas yang embannya, sebagaimana menurut M. Ngalim Purwanto, sebagai berikut :

1. Menyelami kebutuhan-kebutuhan kelompok dan keinginan kelompoknya.
2. Dari keinginan itu dapat dipetiknya kehendak-kehendak yang realistis dan yang benar-benar dapat dicapai.
3. Meyakinkan kelompoknya mengenai apa-apa yang menjadi kehendak mereka, mana yang realistis dan mana yang sebenarnya merupakan khayalan.[76]

Tugas pemimpin tersebut akan berhasil dengan baik apabila setiap pemimpin memahami akan tugas yang harus dilaksanaknya. Oleh sebab itu kepemimpinan akan tampak dalam proses di mana seseorang mengarahkan, membimbing, mempengaruhi dan atau menguasai pikiran-pikiran, perasaan-perasaan atau tingkah laku orang lain.

Untuk keberhasilan dalam pencapaian suatu tujuan diperlukan seorang pemimpian yang profesional, di mana ia memahami akan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin, serta melaksanakan peranannya sebagai seorang pemimpin. Di samping itu pemimpin harus menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan bawahan, sehingga terciptanya suasana kerja yang membuat bawahan merasa aman, tentram, dan memiliki suatu kebebsan dalam mengembangkan gagasannya dalam rangka tercapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.[77]

G. Pendekatan dalam Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu konsep yang kompleks sehingga para ahli mengkaji masalah ini dari aneka sisi. Masing-masing sisi memiliki keunggulan dan kelemahan masing-masing. Sebagai contoh, penulis seperti Peter G. Northouse membagi pendekatan kepemimpinan menjadi:

---

[75]Purwanto, *Administrasi Pendidikan,* (Jakarta : Mutiara Sumber-Sumber Benih Kecerdasan, 1981), 466

[76]*Ibid*, 468-469

[77]https://www.academia.edu/4719834/MAKALAH_kepemimpinan

1. Pendekatan Sifat (*Trait*);
2. Pendekatan Keahlian (*Skill*);
3. Pendekatan Gaya (*Style*);
4. Pendekatan Situasional;
5. Pendekatan Kontingensi;
6. Teori *Path-Goal*;
7. Teori Pertukaran *Leader-Member*;
8. Pendekatan Transformasional;
9. Pendekatan Otentik;
10. Pendekatan Tim;

a. Pendekatan Psikodinamik

1. Pendekatan Sifat *(Trait Approach)*

Pendekatan sifat menganggap pemimpin itu dilahirkan (*given*) bukan dilatih atau diasah. Kepemimpinan terdiri atas atribut tertentu yang melekat pada diri pemimpin, atau sifat personal, yang membedakan pemimpin dari pengikutnya. Sebab itu, pendekatan sifat juga disebut teori kepemimpinan *orang-orang besar*. Lebih jauh, pendekatan ini juga membedakan antara pemimpin yang efektif dengan yang tidak efektif. Pendekatan ini dimulai tahun 1930-an dan hingga kini telah meliputi 300 riset.

Fokus *pendekatan sifat* semata-mata pada pemimpin *per se*. Pemimpin berbeda dengan pengikut akibat ia punya sejumlah sifat kualitatif yang tidak dimiliki pengikut pada umumnya. Setelah merangkum studi yang dilakukan oleh Ralph Melvin Stogdill (1948), Mann (1959), Stogdill (1974), Lord, DeVader, *and* Alliger (1986), Kirkpatrick *and* Locke (1991) dan Zaccaro, Kemp, *and* Bader (2004), Peter G. Northouse menyimpulkan sifat-sifat yang melekat pada diri seorang pemimpin yang melakukan kepemimpinan (menurut *pendekatan sifat*) adalah *sifat-sifat kualitatif* berikut:

a. Inteligens; kemampuan bicara, menafsir, dan bernalar yang lebih kuat ketimbang yang bukan pemimpin.
b. Kepercayaan diri; keyakinan akan kompetensi dan keahlian yang dimiliki, dan juga meliputi harga diri serta keyakinan diri.

c. Determinasi*;* hasrat menyelesaikan pekerjaan yang meliputi ciri seperti berinisiatif, kegigihan, mempengaruhi, dan cenderung *menyetir*.
d. Integritas*;* kualitas kujujuran dan dapat dipercaya. Integritas membuat seorang pemimpin dapat dipercaya dan layak untuk diberi kepercayaan oleh para pengikutnya.
e. Sosiabilitas*;* kecenderungan pemimpin untuk menjalin hubungan yang menyenangkan. Pemimpin yang menunjukkan sosiabilitas cenderung bersahabat, ramah, sopan, bijaksana, dan diplomatis. Mereka sensitif terhadap kebutuhan orang lain dan menunjukkan perhatian atas kehidupan mereka.

Sementara itu, secara *kuantitatif*, pendekatan sifat memilah indikator kepemimpinan yang juga dikenal sebagai *The Big Five Personality Factors* sebagai berikut:

a. Neurotisisme; Kecenderungan menjadi depresi, gelisah, tidak aman, mudah diserang, dan bermusuhan;
b. Ekstraversi; Kecenderungan menjadi sosiabel dan tegas serta punya semangat positif;
c. Keterbukaan; Kecenderungan menerima masukan, kreatif, berwawasan, dan punya rasa ingin tahu;
d. Keramahan; Kecenderungan untuk menerima, menyesuaikan diri, bisa dipercaya, dan mengasuh; dan
e. Kecermatan; Kecenderungan untuk teliti, terorganisir, terkendali, dapat diandalkan, dan bersifat menentukan.

Kelima faktor yang dapat dikuantifikasi di atas, lewat sejumlah riset, punya korelasi kuat dengan kepemimpinan-kepemimpinan tertentu di dalam organisasi.

2. Pendekatan Keahlian *(Skills Approach)*

Jika pendekatan sifat menekankan pada karakter personal pemimpin yang bersifat *given by god*, maka pendekatan keahlian menekankan pada keahlian dan kemampuan yang dapat dipelajari dan dikembangkan oleh siapapun yang ingin menjadi pemimpin organisasi.

Jika pendekatan sifat mempertanyakan siapa saja yang mampu untuk menjadi pemimpin, maka pendekatan keahlian mempertanyakan apa yang harus diketahui untuk menjadi seorang pemimpin. Definisi pendekatan keahlian adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan

pengetahuan dan kompetensi yang ada dalam dirinya untuk mencapai seperangkat tujuan. Keahlian, menurut pendekatan keahlian dapat dipelajari, dilatih, dan dikembangkan.

pendekatan keahlian terbagi dua: (1) keahlian administratif dasar, dan (2) model keahlian baru. keahlian administratif dasar terdiri atas penguasaan dalam hal: teknis, manusia, dan konseptual.

Keahlian Administratif Dasar, kepemimpinan banyak didasari oleh tiga keahlian administrasi dasar yaitu: teknis, manusia, dan konseptual. Keahlian-keahlian ini berbeda sesuai sifat dan kualitas seorang pemimpin.

Keahlian Teknis, keahlian ini merupakan pengetahuan mengenai dan kemahiran atas jenis pekerjaan tertentu. Keahlian ini meliputi kompetensi-kompetensi di area spesialisasi tertentu, kemampuan analitis, dan kemampuan menggunakan alat dan teknik yang tepat. Contoh, di perusahaan *software* komputer, keahlian teknis dapat meliputi pengetahuan bahasa program dan bagaimana memprogramnya, serta memastikan hasilnya dapat dimanfaatkan oleh para klien.

Keahlian Manusia, keahlian Manusia adalah pengetahuan mengenai dan kemampuan bekerja dengan orang lain. Keahlian ini beda dengan keahlian teknis, di mana keahlian manusia berorientasi manusia, sementara keahlian teknis berorientasi benda.

Keahlian Konseptual, keahlian *konseptual* adalah kemampuan untuk bekerja dengan gagasan-gagasan dan konsep-konsep. Jika keahlian teknis bicara tentang kerja dengan benda, keahlian manusia bicara tentang kerja dengan manusia, maka keahlian *konseptual* bicara tentang kerja dengan ide atau gagasan. Pemimpin yang punya keahlian *konseptual* merasa nyaman tatkala bicara tentang ide yang membentuk suatu organisasi dan dapat melibatkan diri ke dalamnya. Mereka mahir menempatkan tujuan organisasi ke dalam kata-kata yang bisa dipahami oleh para pengikutnya.

Model Keahlian Baru, model *Keahlian Baru* dikenal juga dengan nama *Model Kapabilitas*. Model ini menguji hubungan antara pengetahuan dan keahlian seorang pemimpin dengan kinerja yang ditunjukkan oleh pemimpin tersebut dalam memimpin.

3. Pendekatan Gaya Kepemimpinan

Pendekatan gaya kepemimpinan menekankan pada perilaku seorang pemimpin. Ia berbeda dengan *pendekatan sifat* yang menekankan pada

karakteristik pribadi pemimpin, juga berbeda dengan *pendekatan keahlian* yang menekankan pada kemampuan administratif pemimpin. *Pendekatan gaya kepemimpinan* fokus pada apa benar-benar dilakukan oleh pemimpin dan bagaimana cara mereka bertindak. Pendekatan ini juga memperluas kajian kepemimpinan dengan bergerak ke arah tindakan-tindakan pemimpin terhadap anak buah di dalam aneka situasi.

Pendekatan ini menganggap kepemimpinan apapun selalu menunjukkan dua perilaku umum : (1) *perilaku kerja*, dan (2) *perilaku Hubungan*. *Perilaku kerja* memfasilitasi tercapainya tujuan: Mereka membantu anggota kelompok mencapai tujuannya. *Perilaku hubungan* membantu bawahan untuk merasa nyaman baik dengan diri sendiri, dengan orang lain, maupun dengan situasi dimana mereka berada. Tujuan utama *pendekatan gaya kepemimpinan* adalah menjelaskan bagaimana pemimpin mengkombinasikan kedua jenis perilaku (kerja dan hubungan) guna mempengaruhi bawahan dalam upayanya mencapai tujuan organisasi.

Pendekatan gaya kepemimpinan secara singkat direpresentasikan oleh tiga riset yang satu sama lain berbeda. *Pertama*, riset *Ohio State University* yang diadakan di akhir 1940-an lewat karya Stogdill (1948), yang memberi perhatian yang lebih dari sekadar sifat dalam mengkaji kepemimpinan. *Kedua*, riset yang diadakan di *University of Michigan* yang mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan menjalankan fungsinya di dalam kelompok kecil. *Ketiga*, riset yang diawali oleh Blake dan Mouton di awal 1960-an yang mengeksplorasi bagaimana manajer menggunakan perilaku kerja dan hubungannya dalam konteks organisasi.

Tabel 6 Taksonomi Riset Gaya Kepemimpinan versi Rowe and Guerrero

Riset	Perilaku Kerja	Perilaku Hubungan
Ohio State University	Struktur Penyusunan Pengorganisasian pekerjaan Penentuan struktur kerja Penentuan tanggung jawab Penjadualan kegiatan	Perhatian Pembangunan respek, ke-percayaan, kesukaan, dan kesetiakawanan pemimpin dan pengikut

University of Michigan	Orientasi Produksi Penekanan aspek teknis Penekanan aspek produksi Pekerja dilihat sebagai alat agar pekerjaan selesai	Orientasi Pekerja Pekerja dilihat lewat aspek hubungan manusia yang kuat Pemimpin memperlakukan pekerja selaku makhluk hidup, menghargai individualitas pekerja, memberi perhatian pada kebutuhan pekerja
Blake dan Mouton	Perhatian atas Produksi Penyelesaian tugas; Pembuatan keputusan; Pengembangan produk baru; Optimalisai proses; Maksimalisasi beban kerja; Peningkatan volume penjualan	Perhatian atas Manusia Melayani orang; Membangun komitmen dan kepercayaan; Mempromosikan nilai pribadi pekerja; Menyediakan kondisi kerja yang baik; Memelihara upah/keuntungan yang adil; Mempromosikan hubungan sosial yang baik

3. Pendekatan Kepemimpinan Situasional

Pendekatan Situasional adalah pendekatan yang paling banyak dikenal. Pendekatan ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard tahun 1969 berdasarkan *Teori Gaya Manajemen Tiga Dimensi* karya William J. Reddin tahun 1967. Pendekatan kepemimpinan situasional fokus pada fenomena kepemimpinan di dalam suatu situasi yang unik. Premis dari pendekatan ini adalah perbedaan situasi membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Dari cara pandang ini, seorang pemimpin agar efektif harus mampu menyesuaikan gaya mereka terhadap tuntutan situasi yang berubah-ubah.

Pendekatan *kepemimpinan situasional* menekankan bahwa kepemimpinan terdiri atas *dimensi arahan* dan *dimensi dukungan*. Setiap dimensi harus diterapkan secara tepat dengan memperhatikan situasi yang berkembang. Guna menentukan apa yang dibutuhkan oleh situasi khusus, pemimpin harus mengevaluasi pekerja mereka dan menilai seberapa kompeten dan besar komitmen pekerja atas pekerjaan yang diberikan.

Dengan asumsi bahwa motivasi dan keahlian pekerja berbeda di setiap waktu, *kepemimpinan situasional* menyarankan pemimpin untuk mengubah tinggi-rendahnya derajat tatkala *mengarahkan* atau *mendukung* para pekerja dalam memenuhi kebutuhan bawahan yang juga berubah. Dalam pandangan *kepemimpinan situasional*, pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu mengenali apa yang dibutuhkan pekerja

untuk kemudian (secara kreatif) menyesuaikan gaya mereka agar memenuhi kebutuhan pekerja tersebut.

Terdapat empat gaya kepemimpinan. Keempat gaya tersebut melibatkan aneka kombinasi dari *Perilaku Kerja* dengan *Perilaku Hubungan*. *Perilaku Kerja* meliputi penggunaan komunikasi satu-arah, pendiktean tugas, dan pemberitahuan pada pekerja seputar hal apa saja yang harus mereka lakukan, kapan, dan bagaimana melakukannya. Pemimpin yang efektif menggunakan tingkat *perilaku kerja* yang tinggi di sejumlah situasi dan hanya sekedarnya di situasi lain.

Perilaku hubungan meliputi penggunaan komunikasi dua-arah, mendengar, memotivasi, melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan, serta memberikan dukungan emosional pada mereka. *Perilaku hubungan* juga diberlakukan secara berbeda di aneka situasi.

Dengan mengkombinasikan derajat tertentu *perilaku kerja* dan derajat tertentu *perilaku hubungan*, pemimpin yang efektif dapat memilih empat gaya kepemimpinan yang tersedia, yaitu:

a. Pemberitahu
b. Partisipatif
c. Penjual
d. Pendelegasi

a. Gaya *Telling* (Pemberitahu)

Gaya Pemberitahu adalah gaya pemimpin yang selalu memberikan instruksi yang jelas, arahan yang rinci, serta mengawasi pekerjaan dari jarak dekat. *Gaya Pemberitahu* membantu untuk memastikan pekerja yang baru untuk menghasilkan kinerja yang maksimal, dan akan menyediakan fundasi solid bagi kepuasan dan kesuksesan mereka di masa datang.

b. Gaya *Selling* (Penjual)

Gaya Penjual adalah gaya pemimpin yang menyediakan pengarahan, mengupayakan komunikasi dua-arah, dan membantu membangun motivasi dan rasa percaya diri pekerja. Gaya ini muncul tatkala kesiapan pengikut dalam melakukan pekerjaan meningkat, sehingga pemimpin perlu terus menyediakan sikap membimbing akibat pekerja belum siap mengambil tanggung jawab penuh atas pekerjaan. Sebab itu, pemimpin perlu mulai menunjukkan perilaku dukungan guna memancing rasa percaya diri pekerja sambil terus memelihara antusiasme mereka.

c. Gaya *Participating* (Partisipatif)

Gaya Partisipatif adalah gaya pemimpin yang mendorong pekerja untuk saling berbagi gagasan dan sekaligus memfasilitasi pekerjaan bawahan dengan semangat yang mereka tunjukkan. Mereka mau membantu pada bawahan. Gaya ini muncul tatkala pengikut merasa percaya diri dalam melakukan pekerjaannya sehingga pemimpin tidak lagi terlalu bersikap sebagai pengarah. Pemimpin tetap memelihara komunikasi terbuka, tetapi kini melakukannya dengan cenderung untuk lebih menjadi pendengar yang baik serta siap membantu pengikutnya.

d. Gaya *Delegating* (Pendelegasi)

Gaya Pendelegasi adalah gaya pemimpin yang cenderung mengalihkan tanggung jawab atas proses pembuatan keputusan dan pelaksanaannya. Gaya ini muncul tatkala pekerja ada pada tingkat *kesiapan* tertinggi sehubungan dengan pekerjaannya. Gaya ini efektif karena pengikut dianggap telah kompeten dan termotivasi penuh untuk mengambil tanggung jawab atas pekerjaannya.

4. Pendekatan Teori Kepemimpinan *Kontigensi* (Ketidakpastian)

Teori Kontigensi dalam kajian kepemimpinan fokus pada interaksi antara variabel-variabel yang terlibat di dalam situasi serta pola-pola perilaku kepemimpinan. Teori *Kontigensi* didasarkan atas keyakinan bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang cocok bagi aneka situasi.[78]

Teori *Kontijensi* punya beberapa model, menurut Laurie J. Mullins terdiri atas:

1. Model *Kontijensi* Fred Edward Fiedler yang menekankan pada Situasi Kepemimpinan yang Cocok;
2. Model *Kontijensi* dari Victor Harold Vroom *and* Philip W. Yetton serta Victor Harold Vroom *and* Arthur G. Jago yang menekankan pada Kualitas dan Penerimaan atas Keputusan Pemimpin;
3. Teori *Path-Goal* dari Robert J. House serta Robert J. House *and* Gary Dessler;
4. *Kedewasaan Pengikut* dari Paul Hersey *and* Kenneth H. Blanchard.

1. Model Kontijensi Fiedler

---

[78]Don Hellriegel and John W. Slocum, *Organizational Behavior*, 11th Edition (Mason, Ohio : Thomson Higher Education, 2007) p. 222

Menekankan pada efektivitas kepemimpinan. Model ini didasarkan atas studi-studi yang cukup luas seputar situasi-situasi yang dihadapi kelompok dalam organisasi. Konsentrasinya pada hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja organisasi.

Bagi Fiedler, perilaku kepemimpinan merupakan variabel dependen (bergantung) atas kecocokannya dengan situasi kepemimpinan tertentu (variabel bebas). Terdapat 3 variabel yang menentukan kecocokan atas situasi yang mempengaruhi peran dan pengaruh pemimpin, yaitu:

a) *Hubungan Pemimpin-Anggota;* pemimpin dipercaya dan disukai oleh anggota kelompok, serta keingin mereka mengikuti arahan pemimpin.

b) *Struktur Tugas*; tugas diberikan pemimpin kepada anggota kelompok secara jelas, serta sejauh mana tugas tersebut disusun berdasarkan instruksi yang rinci dan adanya prosedur-prosedur standar.

c) *Kekuasaan Berdasar Posisi* – kekuasaan pemimipin lewat posisinya dalam organisasi, hingga pemimpin dapat menerapkan otoritas dalam hal pemberian *reward* dan *punisment* atau promosi serta demosi.

2. Model Kontijensi Vroom dan Yetton

Ditawarkan oleh Vroom dan Yetton. Mereka mendasarkan analisisnya pada 2 aspek keputusan pemimpin yaitu: (1) *Kualitas*, dan (2) *Penerimaan*, di mana kedua aspek tersebut didasarkan atas:

a) Kualitas Keputusan atau rasionalitas adalah keputusan yang berdampak pada kinerja kelompok.

b) Penerimaan atas keputusan mengacu pada motivasi dan komitmen anggota kelompok dalam melaksanakan hasil keputusan.

c) Waktu yang dibutuhkan untuk membuat keputusan.

Melalui Model Kontijensi-nya, Vroom dan Yetton kemudian menawarkan 5 gaya keputusan manajemen, yaitu:

1) otokratik

Otokratik I: Pemimpin bekerja seorang diri baik dalam menyelesaikan masalah atau dalam membuat keputusan dengan mengandalkan informasi yang ada pada saat itu.

Otokratik II : Pemimpin mengumpulkan informasi dari para bawahan tetapi memutuskan penyelesaikan masalah seorang diri.

2) Konsultatif

Konsultatif I : Masalah di-*share* secara individual dengan bawahan yang berkaitan dengan masalah. Pemimpin lantas membuat keputusan yang mencerminkan atau tidak mencerminkan pengaruh Bawahan.

Konsultatif II : Masalah di-*share* dengan bawahan di secara berkelompok. Pemimpin lantas membuat keputusan yang mencerminkan atau tidak mencerminkan pengaruh kelompok bawahan yang diajak *sharing*.

3) Kelompok

Kelompok II : Masalah dibagi dengan para bawahan dalam kelompok. Secara bersama, pemimpin dan bawahan menghasilkan dan mengevaluasi serangkaian alternatif dan mencapai konsensus masalah bersama kelompok-kelompok bawahan.

3. Model Kontijensi Vroom dan Jago

Model Vroom *and* Jago tetap berlandaskan pada 5 gaya kepemimpinan versi Vroom *and* Yetton, tetapi menambahkan 12 variabel kontijensi, yaitu: Persyaratan Kualitas, Persyaratan Komitmen, Informasi Pemimpin, Struktur Masalah, Kemungkinan Komitmen,Kongruensi Tujuan, Konflik Bawahan, Informasi Bawahan, Batasan Waktu, Perbedaan Geografis, Waktu Motivasi, dan Pengembangan Motivasi.

4. PendekatanTeori Path-Goal

Teori ini dikembangkan oleh Robert J. House serta Robert J. House *and* Gary Dessler. Menurut Teori ini kinerja bawahan dipengaruhi oleh sejauh mana manajer mampu memuaskan harapan-harapan mereka. Teori *Path-Goal* menganggap bawahan memandang perilaku pemimpin sebagai pengaruh yang mampu memotivasi diri mereka, yang berarti: Kepuasan atas kebutuhan mereka bergantung atas kinerja efektif, danArahan, bimbingan, pelatihan, dan dukungan yang diperlukan.

House mengidentifikasi 4 tipe perilaku kepemimpinan sebagai berikut:

a. *Kepempimpinan direktif*, melibatkan tindak pembiaran bawahan untuk tahu secara pasti apa yang diharapkan dari seorang pemimpin melalui proses pemberian arahan (direksi). Bawahan diharap mengikuti aturan dan kebijakan.

b. *Kepemimpinan suportif*, melibatkan cara yang bersahabat dan bersifat merangkul pemimpin atas bawahan dengan menampakkan perhatian atas kebutuhan dan kesejahteraan bawahan.
c. *Kepempimpinan partisipatif*, melibatkan diadakannya proses konsultatif dengan para bawahan serta kecenderungan menggunakan evaluasi yang berasal dari opini dan saran bawahan sebelum manajer membuat keputusan.
d. *Kepemimpinan Berorientasi Pencapaian*, melibatkan perancangan tujuan yang menantang bagi para bawahan, mencari perbaikan atas kinerja mereka, dan menunjukkan keyakinan bahwa bawahan dapat melakukan kinerja secara baik.

5. Pendekatan Teori Pertukaran Leader-Member (Pemimpin-Anggota)

Teori *LMX* fokus pada *interaksi antara Pemimpin dengan Pengikut*. Teori ini termanifestasi dalam pola hubungan *dyadic* (berdasar 2 pihak) antara pemimpin dan pengikut sebagai fokus proses kepempimpinan.

6. Pendekatan Kepemimpinan Transformasional

Pendekatan Kepemimpinan Transformasional awalnya digagas oleh James MacGregor Burns tahun 1978.[79]Ia membedakan 2 jenis kepemimpinan yaitu Kepemimpinan Transaksional dan lawannya, Kepemimpinan Transformasional.

Pemimpin bercorak *transaksional* adalah mereka yang memimpin lewat pertukaran sosial. Misalnya, politisi memimpin dengan cara "menukar satu hal dengan hal lain: pekerjaan dengan suara, atau subsidi dengan kontribusi kampanye. Pemimpin bisnis bercorak transaksional menawarkan *reward* finansial bagi produktivitas atau tidak memberi *reward* atas kurangnya produktivitas.

Pemimpin bercorak *transformasional* adalah mereka yang merangsang dan mengispirasikan pengikutnya, baik untuk mencapai sesuatu yang tidak biasa dan, dalam prosesnya, mengembangkan kapasitas kepemimpinannya sendiri. Pemimpin transformasional membantu pengikutnya untuk berkembang dan membuat mereka jadi pemimpin baru dengan cara merespon kebutuhan-kebutuhan yang bersifat individual dari para pengikut. Mereka memberdayakan para

[79]Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd Edition (Mahwah, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2008) 1-16.

pengikut dengan cara menselaraskan tujuan yang lebih besar individual para pengikut, pemimpin, kelompok, dan organisasi.

Kepemimpinan Transformasional punya sejumlah komponen sebagai berikut:

a. Pengaruh yang diidealkan (*Idealized Influence*)*;* Memungkinkan mereka dianggap sebagai model ideal bagi pengikutnya. Pemimpin dikagumi, dihargai, dan dipercayai. Pengikut mengidentifikasi diri mereka dengan pemimpin dan ingin menirunya. Pemimpin dipandang pengikutnya punya kemampuan, daya tahan, dan faktor penentu yang luar biasa. Item pertanyaan untuk mengukur *Idealized Influence* adalah "Pemimpin menenkankan pentingnya seluruh kelompok punya misi bersama" atau "Pemimpin memberi keyakinan bahwa hambatan pasti bisa dilalui."
b. Motivasi yang inspiratif (*Inspirational Motivation*); Berperilaku dengan cara yang mampu memotivasi dan menginspirasi orang-orang yang ada di sekeliling mereka dengan memberi makna dan tantangan atas kerja yang dilakukan oleh para pengikutnya. Semangat tim meningkat. Antusiasme dan optimisme ditunjukkan.
c. Stimulasi Intelektual (*Intelectual Stimulation*); merangsang usaha pengikutnya untuk kreatif dan inovatif dengan mempertanyakan anggapan dasar (asumsi), memetakan masalah, dan memperbaharui pendekatan-pendekatan lama. Kreativitas kemudian terbentuk. Pengikut jadi berani mencoba pendekatan-pendekatan baru dan gagasan mereka tidak dikritik karena beda dengan gagasan pemimpin.
d. Pertambangan induvidual (*Individualized Consideration*); memberi perhatian khusus atas kebutuhan setiap pengikut dalam rangka mencapai prestasi dan perkembangan dengan bertindak sekaligus pelatih dan pembimbing. Pengikut dan para kolega mampu mencapai potensi tertinggi mereka. Pertimbangan individual diterapkan tatkala satu kesempatan belajar baru diciptakan bersamaan dengan iklim yang mendukung. Perbedaan kebutuhan dan hasrat individual diakui. Pemimpin menunjukkan penerimaan atas perbedaan individual tersebut.

Komponen dalam kepemimpinan transaksional sebagai berikut:

a. *Contingent Reward* (CR)*;* efektif dalam memotivasi orang lain untuk mencapai kinerja tertinggi mereka, kendati tidak sebesar komponen

kepemimipinan transformasional. Kepemimpinan *Contingent Reward* melibatkan pemberian pekerjaan oleh pemimpin atau menambah persetujuan pengikut atas kebutuhan apa yang harus dituntaskan dengan janji atau *reward* aktual yang ditawarkan dalam pertukarannya dengan derajat kepuasan yang muncul dari pekerjaan tersebut.

b. *Management-by-Exception* (MBE). MBE terdiri atas *Management-by-Exception* Aktif (MBE-A) dan *Management-by-Exception* Pasif (MBE-P). Dalam MBE-A, pemimpin secara aktif merancang perangkat guna memantau penyelewengan dari *standard*, kesalahan, dan *error* yang ditunjukkan oleh pengikut untuk selanjutnya dilakukan langkah-langkah perbaikan. Dalam MBE-P, pemimpin secara pasif menunggu terjadinya penyelewengan, kesalahan, dan error untuk muncul terlebih dahulu baru kemudian mengambil langkah perbaikan.

c. *Laissez-Faire Leadership* (LF). Kepemimpinan Laissez-Faire adalah penghindaran atau ketiadaan kepemimpinan, dan merupakan kepemimpinan yang paling tidak efektif. JIka dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, *laisses-faire* tidak menunjukkan transaksi sama sekali. Keputusan-keputusan yang diperlukan tidak dibuat. Tindakan ditunda. Wewenang kepemimpinan diabaikan. Otoritas tidak Bagan Lengkap item pertanyaan untuk kepemimpinan transformasional dan transaksional.

7. Pendekatan Kepemimpinan Otentik

Avolio *and* Luthans mendefinisikan *kepemimpinan otentik* sebagai "proses kepemimpinan yang dihasilkan dari perpaduan antara kapasitas psikologis individu dengan konteks organisasi yang terbangun baik, sehingga mampu menghasilkan perilaku yang tinggi kadar kewaspadaan dan kemampuannya dalam mengendalikan diri, sekaligus mendorong pengembangan diri secara positif."[80]

Kepemimpinan otentik memiliki empatkomponen, yaitu: (1) Kewaspadaan Diri; (2) Perspektif Moral yang Terinternalisasi; (3) Pengelolaan Berimbang; dan (4) Transparansi Hubungan.[81]

Kewaspadaan Diri, meningkatnya kewaspadaan diri adalah faktor perkembangan penting bagi pemimpin otentik. Lewat refleksi, pemimpin otentik dapat mencapai derajat yang jelas seputar nilai-nilai

[80]Bruce J. Avolio and Fred J. Luthans, *The High Impact Leader: Moments Matter in Accelerating Authentic Leadership* (New York: McGraw-Hill, 2006), 2

[81]Daina Mazutis, "Authentic Leadership" dalam W. Glenn Rowe and Laura Guerrero, eds., Cases in Leadership (Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 2011), 286-7.

inti yang mereka anut, identitas, emosi, dan motivasi atau tujuannya. Dengan mengenali diri sendiri, pemimpin otentik memiliki pemahaman yang kuat seputar kediriannya sehingga menjadi pedoman mereka baik dalam setiap proses pengambilan keputusan maupun dalam perilaku kesehariannya.

Kewaspadaan diri digambarkan pula sebagai memiliki kewaspadaan atas, dan keyakinan dalam, motif, perasaan, hasrat, dan pengetahuan diri relevan lainnya. Kewaspadaan diri juga melibatkan kesadaran akan kekuatan diri, kelemahan diri, sebagai unsur-unsur yang saling bertolak belakang yang ada pada setiap manusia. Kewaspadaan diri adalah proses yang berlangsung selama refleksi seorang pemimpin atas nilai, identitas, emosi, dan motivasi serta tujuannya yang unik.

Nilai, pemimpin otentik akan melawan setiap tuntutan situasional serta sosial yang dianggap mencoba melemahkan nilai-nilai yang mereka miliki. Nilai-nilai ini bisa didefinisikan sebagai "konsepsi yang diinginkan seorang aktor sosial – pemimpin organisasi, pembuat kebijakan, individu – yang membimbing cara mereka dalam memilih tindakan, menilai orang dan peristiwa, serta menjelaskan tindakan dan evaluasinya tersebut.

Nilai juga menyediakan dasar bagi tindakan pemimpin dalam upaya penyesuai mereka atas kebutuhan komunitas yang mereka pimpin ataupun unit organisasi mereka secara khusus. Nilai dipelajari lewat proses sosialisasi. Sejak terinternalisasi, nilai tersebut menjadi bagian integral dari sistem kedirian seseorang. Sehubungan dengan pemberian pengaruh pemimpin pada pengikut, nilai tersebut tidak bisa dikompromikan dan akan mereka transfer.

Identitas, identitas adalah teori yang mencoba untuk menggambarkan, menghubungkan, dan menjelaskan sifat, karakter, dan pengalaman individu. Dua tipe identitas yang didiskusikan dalam konteks kepempinan otentik adalah : (1) identitas personal, dan (2) identitas sosial.

Identitas personal adalah kategorisasi diri yang didasarkan pada karakteristik unik seseorang termasuk sifat dan atributnya yang membedakan satu individu dengan individu lainnya. *Identitas sosial* adalah identitas yang didasarkan atas sejauh mana individu mengklasifikasikan dirinya selaku anggota dari suatu kelompok sosial tertentu, termasuk kekuatan emosi dan nilai yang terbentuk terkait dengan keanggotaan tersebut.

Emosi. Pemimpin otentik juga memiliki kewaspadaan diri yang bersifat emosional. Semakin tinggi kecerdasan emosional seseorang, semakin waspada mereka atas emosi tersebut sehingga dapat memahami pengaruhnya atas proses kognitif dan kemampuan pembuatan keputusannya. Kesadaran diri seputar dimensi emosi seseorang merupakan prediktor kunci untuk membangun kepemimpinaan yang efektif.

Motivasi/Tujuan, pemimpin otentik berorientasi pada masa depan. Mereka secara terus-menerus berupaya mengembangkan baik dirinya maupun para pengikutnya. Tindakan pemimpin otentik diarahkan oleh motif-motif untuk menyempurnakan dirinya. Mereka cenderung aktif mencari *feedback* yang akurat dari para *stakeholder* (pengikut, teman, mentor, pelanggan) tidak hanya untuk mengkonfirmasi pandangan pribadi mereka sendiri, tetapi juga guna mengenali diskrepansinya (kesenjangannya) antara kondisi nyata dengan pandangan pribadinya.

Perspektif Moral yang Terinternalisasi, perspektif moral yang terinternalisasi menggambarkan proses pengaturan diri sendiri di mana *pemimpin cenderung meresapkan nilai-nilai mereka kepada maksud juga tindakan mereka*. Pemimpin otentik akan melawan setiap tekanan eksternal yang berlawanan dengan standar moral yang mereka pegang melalui proses regulasi internal di dalam diri mereka, yang memastikan bahwa nilai-nilai mereka tetap selaras dengan tindakan yang mereka ambil. Dengan meresapkan nilai ke dalam tindakan serta bertindak menurut kesejatian diri sendiri, *pemimpin otentik* menunjukkan konsistensi antara apa yang mereka katakan dengan apa yang mereka lakukan.

Pengelolaan Berimbang, pengelolaan berimbang juga kerap dirujuk sebagai pengelolaan yang tidak memihak. Terhadap informasi negatif dan positif, *pemimpin otentik* mampu mendengar, menafsir, dan memprosesnya dengan cara yang obyektif. Proses ini mereka lakukan sebelum mengambil keputusan dan tindakan. Proses ini meliputi pengevaluasian kata-kata dan tindakan mereka sendiri secara obyektif tanpa mengabaikan atau menyimpangkan sesuatu yang ada, termasuk interpretasi seputar gaya kepemimpinannya sendiri. Pengelolaan berimbang juga berhubungan dengan karakter dan integritas seorang pemimpin.

Transparansi Hubungan, *Pemimpin otentik* juga harus mampu mengkomunikasikan informasi dengan cara terbuka dan jujur dengan

orang lain lewat pengungkapan diri sendiri yang cenderung bisa dipercaya.

Sulit untuk waspada dan tidak memihak apabila sudah diperhadapkan dengan kelemahan diri sendiri. Namun, adalah lebih sulit lagi untuk mengekspos kelemahan tersebut pada orang lain di dalam organisasi. Kendati begitu, menjadi terbuka dengan perasaan, motif, dan kecenderungan orang lain akan membangun kepercayaan dan perasaan stabil, menguatkan kerjasama dan semangat kerja di dalam tim yang mereka pimpin. Pemimpin yang menunjukkan transparansi hubungan akan dianggap sebagai pemimpin yang *lebih sejati* dan *lebih otentik*.

8. Pendekatan Kepemimpinan Tim

Tim adalah kelompok di dalam organisasi yang anggota-anggotanya saling bergantung satu sama lain, saling berbagi tujuan bersama, dan dicirikan oleh adanya satu orang yang mengkoordinasikan kegiatan bersama mereka. Koordinasi tersebut dilakukan demi mencapai tujuan bersama. Contoh dari sebuah tim adalah tim manajemen proyek, gugus tugas, unit-unit kerja, atau tim pengembang organisasi.

Di dalam tim, fungsi utama kepemimpinan adalah berupaya mencapai tujuan organisasi (tim) secara kolektif, bukan individual. Tim umumnya memiliki seorang pemimpin yang telah ditentukan. Pemimpin tersebut dapat berasal dari dalam tim itu sendiri maupun dari luar.

Peran kepemimpinan di dalam tim dapat saja dirotasi sehingga mungkin saja diisi oleh para anggota lain antar waktu. Peran kepemimpinan di dalam tim juga bisa disebar di antara sejumlah anggota tim tanpa harus ditentukan seorang pemimpin secara formal. Kepemimpinan yang tersebar tersebut umum ditemukan dalam kepemimpinan tim. Posisi kepemimpinan dalam tim tidak lagi bercorak satu pemimpin formal selaku pemegang tanggung jawab utama melainkan jatuh ke tangan beberapa orang yang berpengalaman di dalam tim.[82]

Kepemimpinan di dalam tim umumnya digariskan ke daftar serangkaian keputusan utama yaitu sejumlah kondisi yang menentukan kapan dan bagaimana seorang pemimpin baru ikut campur guna meningkatkan fungsi tim. Pertimbangan *pertama* apakah lebih baik meneruskan pengamatan dan memonitoring tim ataukah mengintervensi kegiatan tim dengan mengambil tindakan. Pertimbangan *kedua*, apakah

[82]George R. Goethals, eds., et.al.,*Encyclopedia of Leadership*, (Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004), 1529.

intervesi yang dilakukan lebih kepada tugas yang tengah dilaksanakan ataukah dalam konteks hubungan yang dengan anggota tim lain. Pertimbangan *ketiga* apakah intervensi sebaiknya dilakukan pada tingkat internal (di dalam tim itu sendiri) atau eksternal (di lingkungan sekeliling tim).

Tindakan yang juga umum diambil dalam kepemimpinan tim terbagi menjadi dua: Internal dan eksternal. Tindakan *internal* artinya adalah tindakan yang dilakukan di dalam tim itu sendiri, yang terdiri atas tugas dan hubungan. Tindakan *eksternal* artinya tindakan dilakukan pada lingkungan sekeliling tim.

Tindakan kepemimpinan dalam tugas internal terdiri atas model yang merinci serangkaian *skill* atau tindakan yang dilakukan pemimpin untuk meningkatkan kinerjanya, yaitu :

a. Fokus pada tujuan (menjelaskan, memperoleh persetujuan)
b. Merinci hasil (perencanaan, pengorganisasian, penjelasan peran, dan pendelegasian wewenang)
c. Pemfasilitasian proses pembuatan keputusan (penginformasian, pengendalian, pengkoordinasian, pemediasian, pensintesisan, dan pemfokusan pada masalah)
d. Pelatihan anggota tim sehubungan keahlian yang dibutuhkan dalam pekerjaannya (pendidikan, pengembangan)
e. Pemeliharaan standar prima (penilaian tim dan kinerja individual, pembahasan kinerja yang tidak sesuai)

Tindakan hubungan dalam konteks internal dibutuhkan untuk meningkatkan *skill* interpersonal anggota tim sekaligus hubungan yang terjalin di dalam tim. Tindakan dalam konteks ini terdiri atas:

1. Pelatihan untuk meningkatkan *skill* interpersonal
2. Penguatan kerjasama di antara anggota tim
3. Pengelolaan konflik agar konflik tetap ada di tataran intelektual, bukan pribadi.
4. Penguatan komitmen tim.
5. Pemuasan kepercayaan dan dukungan yang dibutuhkan oleh anggota tim

6. Bertindakan *fair* dan konsisten dalam perilaku-perilaku yang bersifat prinsipil.[83]

Tindakan kepemimpinan eksternal adalah tindakan yang dibutuhkan untuk menjaga tim agar terlindung dari dampak lingkungan eksternal, tetapi di saat sama, mempertahankan hubungan tim dengan lingkungan eksternal. Termasuk ke dalam tindakan ini adalah:

a. Memperoleh akses atas informasi demi membangun aliansi eksternal;
b. Membantu tim yang telah terkena pengaruh lingkungan ;
c. Bernegosiasi dengan manajemen senior seputar pengakuan, dukungan, dan sumberdaya yang perlu bagi kelangsungan tim;
d. Perlindungan anggota tim dari penetrasi lingkungan internal organisasi maupun eksternal organisasi;
e. Melakukan pengujian atas indikator efektivitas yang berasal dari lingkungan eksternal, misalnya survey kepuasan pelanggan; dan
f. Menyediakan informasi dari luar yang dibutuhkan oleh anggota tim.[84]

Efektivitas tim terdiri atas dua dimensi yaitu : (1) kinerja tim dan (2) pengembangan tim. Kinerja tim mengaju pada seberapa baik kualitas tugas yang mampu dicapaioleh tim. Pengembangan tim mengacu pada seberapa baik tim tetap terpelihara sehubungan dengan pencapaian tugas-tugas tim.

9. Pendekatan Psikodinamik

Pendekatan psikodinamik dalam kepemimpinan dibangun berdasarkan dua asumsi dasar. *Pertama*, karakteristik personal individu sesungguhnya telah tertanam jauh di dalam kepribadiannya sehingga sulit untuk diubah walaupun dengan aneka cara. Kuncinya adalah pengikut harus menerima secara *legowo* karakteristik seorang pemimpin, memahami dampak kepribadiannya tersebut diri mereka, dan menerima keistimewaan dan faktor ideosinkretik yang melekat pada seorang pemimpin. *Kedua*, invididu memiliki sejumlah motif dan perasaan yang berada di bawah alam sadarnya. Motif dan perasaan ini tidak mereka sadari. Sebab itu, perilaku individu tidak hanya merupakan hasil dari tindakan dan respon yang bisa diamati, melainkan juga residu

---

[83]W. Glenn Rowe and Laura Guerrero, *Cases in Leadership*, (Thousand Oaks, New York: SAGE Publication, 2011), 314-6.

[84]Ibid

emosi dari pengalaman sebelumnya yang telah mengendap sekian lama di alam bawah sadarnya.[85]

Pendekatan psikodinamik berakar dari karya psikoanalisis Sigmund tahun 1938. Freud berusaha membantu masalah para pasiennya yang tidak berhasil ditangani oleh metode-metode konvensional. Metode yang ia gunakan adalah menghipnotis pasien guna menyingkap alam bawah sadanya. Kajian Freud lalu dilanjutkan muridnya, Carl Gustave Jung. Kajian psikoanalitis Frued dan Jung inilah yang kemudian mendasari pendekatan psikodinamika dalam kepemimpinan.

Carl Gustav Jung kemudian mengembangkan alat ukur yang menjadi dasar pengukuran Kepemimpinan Psikodinamik. Alat ukur tersebut dikembangkan berdasarkan 4 dimensi. *Pertama*, menekankan pada kemana individu mencurahkan energinya (internal ataupun eksternal). *Kedua*, melibatkan cara orang mengumpulkan informasi (secara *zakelijk* ataupun lebih intuitif dan acak). *Ketiga*, cara individu membuat keputusan (apakah rasional-faktual ataukah subyektif-personal). *Keempat*, menekankan pada perbedaan antarindividu, antara yang terencana dengan yang spontan.

Berdasarkan keempat dimensi tersebut, Jung kemudian membuat empat klasifikasi yang menjadi dasar kategorisasi kepemimpinan *psikodinamik* yaitu: (1) *Ekstraversi* versus *introversi*, meliputi kemana individu cenderung mencurahkan energinya, kepada aspek internal ataukah eksternal; (2) *Sensing* versus *intuiting*, meliputi apakah individu cenderung mengumpulkan informasi secara empirik ataukah intuitif; (3) *Thinking* versus *feeling*, yang meliputi kecenderungan individu untuk membuat keputusan secara rasional atau subyektif; (4) *Judging* versus *perceiving*, meliputi kecenderungan individu untuk hidup secara tertata/ terencana ataukan spontan. Berdasarkan keempat modelnya ini, Jung mampu membuat 16 kombinasi.

Ekstraversi dan Introversi, ektraversi adalah kecenderungan individu untuk mengumpulkan informasi, inspirasi, dan energi dari luar dirinya. Salah satu ciri individu *ekstrovert* adalah mereka bicara banyak hal. Orang seperti ini suka berhubungan dengan orang lain dan memiliki kecenderungan bertindak. Mereka terkesan bersemangat dan disukai dalam pergaulan sosial.

[85]Ernest L. Stech, *"Psychodynamic Approach"* dalam Peter Guy Northouse, Leadership ..., *op.cit.,* 272-3

Sebaliknya, individiu *introvert* cenderung menggunakan gagasan dan pemikirannya sendiri dalam mengumpulkan informasi tanpa terlalu membutuhkan rangsangan eksternal. Individu seperti pun cenderung mendengar ketimbang berbicara. Mereka mampu mengumpulkan informasi baik melalui kegiatan membaca ataupun menonton televisi. Ciri utama introversi adalah kebutuhannya untuk menyendiri agar mampu berpikir serta memulihkan diri.

Sensing dan Intuition, dimensi *sensing* dan *intuition* berkait dengan kegiatan invididu dalam memperoleh informasi. Sensor mengumpulkan data lewat perasa (*sensing*), dan pemikiran mereka berkisar di sekitar masalah praktis dan faktual. Individu kategori *sensing* cenderung menyukai rincian serta melibatkan diri di dalam dunia praktis. Mereka lebih memperhatikan segala apa yang bisa mereka lihat, dengar, sentuh, bau, dan rasakan. Ketepatan dan akurasi adalah kesukaan utama orang yang berdimensi *sensing*.

Tipe *Intuition* adalah orang yang intuitif. Mereka cenderung konseptual dan teoretis. Pengalaman praktis dalam kehidupan sehari-hari justru membosankan mereka. Mereka lebih menyukai kegiatan pemikiran yang kreatif, berpikir tentang masa depan, serta melakukan hal-hal yang tidak umum saat menyelesaikan suatu masalah. Dalam mengumpulkan informasi, tipe *intuition* mencari segala keterhubungan dan mengkaji hipotesis-hipotesis; mereka cenderung menggunakan kerangka teoretis dalam memahami dan memperoleh data.

Thinking dan Feeling, setelah memperoleh informasi, individu perlu membuat keputusan berdasarkan data dan fakta yang mereka miliki. Terdapat dua cara dalam membuat keputusan, yaitu dengan *thinking* dan *feeling*. Individu yang masuk kategori *thinking* cenderung menggunakan logika, menjaga obyektivitas, dan berpikir secara analitis. Dalam melakukan kegiatan ini, mereka cenderung tidak melibatkan diri ataupun terkesan terpisah dengan orang lain. Mereka lebih suka membuat keputusan secara terukur.

Kebalikan dari *thingking* adalah *feeling*. Tipe ini cenderung subyektif, mencari harmoni dengan orang lain, serta lebih memperhatikan perasaan orang lain. Individu tipe ini pun cenderung lebih terlibat dengan orang lain baik di dalam lingkup pekerjaan, serta umumnya dianggap sebagai individu yang bijaksana atau manusiawi.

Judging dan Perceiving, tipe *judger* cenderung menyukai sesuatu yang terstruktur, terencana, terjadual, dan hal-hal yang solutif

(menyelesaikan permasalahan). Mereka lebih menyukai kepastian dan cenderung bertindak secara *step-by-step*. Sebab itu, tipe ini merasa yakin pada metodenya ketika bertindak. Sebaliknya, *perceiver* cenderung lebih fleksibel, adaptif, tentatif, dan terbuka. Mereka ini lebih spontan. *Perceiver*menghindari *deadline* yang serius dan bisa mengubah pikiran ataupun keputusannya sendiri hampir tanpa kesulitan.

Kajian formal atas pendekatan psikodinamika dalam kepemimpinan dilakukan seorang profesor manajemen di *Harvard University*, Abraham Zaleznik, tahun 1977. Zaleznik banyak menggunakan data dari para pemimpin karismatik. Pada masa yang kemudian, Michael Maccoby mulai mengembangkan pendekatan psikodinamik, yang memadukan antara bidang antropologi dengan pelatihan psikoanalitik. Akhirnya, pada tahun 2003, Maccoby berhasil mengembangkan apa yang kemudian dikenal sebagai tipe pemimpin bercorak *narsistik produktif* sebagai kategori pemimpinan yang visioner. Pendekatan psikodinamik ini juga menganggap bahwa gaya kepemimpinan seseorang dipengaruhi oleh latar belakang keluarga dan polesan-polesan psikologis.[86]

[86]http://setabasri01.blogspot.co.id/2011/01/kepemimpinan-dalam-organisasi.html diakses, 21 November 2015

BAB XV

KEBIJAKAN PENDIDIKAN

Kebijakan dalam bahasa Inggris *policy* yang berarti sebuah rencana kegiatan atau pernyataan mengenai tujuan-tujuan, yang diajukan atau diadopsi oleh suatu pemerintahan, partai politik, dan lain-lain. Kebijakan juga diartikan sebagai pernyataan-pernyataan mengenai kontrak penjaminan atau pernyataan tertulis.[87]Definisi tersebut dapat diartikan sebagai suatu rencana, pernyataan tujuan, kontrak penjaminan dan pernyataan tertulis baik yang dikeluarkan oleh pemerintah, partai politik, dan lain-lain. Dengan demikian siapapun dapat terkait dalam suatu kebijakan.

James E. Anderson memberikan pengertian kebijakan sebagai serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu.[88]Hal ini dapat dipahami bahwa kebijakan dapat berasal dari seorang pelaku atau sekelompok pelaku yang berisi serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu. Kebijakan ini diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku dalam rangka memecahkan suatu masalah tertentu.

James E. Anderson secara lebih jelas menyatakan bahwa yang dimaksud kebijakan adalah kebijakan yang dikembangkan oleh badan-badan dan pejabat-pejabat pemerintah. Pengertian ini, menurutnya, berimplikasi: (1)bahwa kebijakan selalu mempunyai tujuan tertentu atau merupakan tindakan yang berorientasi pada tujuan, (2)bahwa kebijakan itu berisi tindakan-tindakan atau pola-pola tindakan pejabat-pejabat pemerintah, (3)bahwa kebijakan merupakan apa yang benar-benar dilakukan oleh pemerintah, (4)bahwa kebijakan bisa bersifat positif dalam arti merupakan beberapa bentuk tindakan pemerintah mengenai suatu masalah tertentu atau bersifat negatif dalam arti merupakan keputusan pejabat pemerintah untuk tidak melakukan sesuatu, (5)bahwa kebijakan,

---

[87]AS Hornby, *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English,* cet. ke-5 (Oxford: Oxford University Press, 1995), 893

[88]James E. Anderson, *Public Policy Making,* cet. ke-3 (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984), 3

dalam arti positif, didasarkan pada peraturan perundang-undangan dan bersifat memaksa (otoritatif).[89] Hal ini dimaksudkan kebijakan selalu terkait dengan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah. Sementara itu George C. Edwards III dan Ira Sharkansky menjelaskan Kebijakan itu dapat berupa sasaran atau tujuan dari program-program pemerintah. Penetapan kebijakan tersebut dapat secara jelas diwujudkan dalam peraturan-peraturan perundang-undangan atau dalam pidato-pidato pejabat teras pemerintah serta program-program dan tindakan-tindakan yang dilakukan pemerintah.[90]Demikian juga Thomas R. Dye. Ia menyatakan bahwa kebijakan merupakan apa saja yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan.[91]

Kebijakan jugadikemukakan oleh M. Irfan Islamy sebagai serangkaian tindakan yang ditetapkan dan dilaksanakan atau tidak dilaksanakan oleh pemerintah yang mempunyai tujuan atau berorientasi pada tujuan tertentu demi kepentingan seluruh masyarakat.[92]Kebijakan yang dikemukakan oleh Irfan Islamy ini mencakup tindakan-tindakan yang ditetapkan pemerintah. Kebijakan ini tidak cukup hanya ditetapkan tetapi dilaksanakan dalam bentuk nyata. Kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah tersebut juga harus dilandasi dengan maksud dan tujuan tertentu. Terakhir, pengertian Irfan Islamy meniscayakan adanya kepentingan bagi seluruh masyarakat yang harus dipenuhi oleh suatu kebijakan dari pemerintah.

Pengertian kebijakan mengandung beberapa komponen, yaitu: tuntutan-tuntutan kebijakan (*policy demands*), keputusan-keputusan kebijakan (*policy decisions*), pernyataan-pernyataan kebijakan (*policy statements*), hasil-hasil kebijakan (*policy outputs*), dan dampak-dampak kebijakan (*policy outcomes*).[93]

Tuntutan-tuntutan kebijakan adalah tuntutan-tuntutan yang dibuat oleh aktor-aktor swasta atau pemerintah, ditujukan kepada pejabat-pejabat pemerintah dalam suatu sistem politik. Keputusan kebijakan

[89]James, *Public Policy Making*, 3-5

[90]George C. Edwards III dan Ira Sharkansky, *The Policy Predicament: Making and Implementing Public Policy,* (San Francisco: W.H. Freeman and Company, 1978), 2

[91]Thomas R. Dye, *Understanding Public Policy,* (New Jersey: Pearson Education Inc., 2005),1

[92]M. Irfan Islamy, *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara,* cet. ke-3 (Jakarta: Bina Aksara, 1988), 20

[93]James E. Anderson, *Public Policy Making: An Introduction*, cet. ke-II (Boston: Houghton Mifflin Company: 1994), 6-8. Lihat juga Budi Winarno, *Kebijakan Publik: Teori dan Proses,* (Yogyakarta: Media Presindo, 2007), 19-21.

dipengertiankan sebagai keputusan-keputusan yang dibuat oleh pejabat-pejabat pemerintah yang mengesahkan atau memberi arah dan substansi kepada tindakan-tindakan kebijakan publik. Sedangkan pernyataan-pernyataan kebijakan adalah pernyataan-pernyataan resmi atau artikulasi-artikulasi kebijakan publik. Hasil-hasil kebijakan lebih merujuk pada manifestasi nyata dari kebijakan, yaitu hal-hal yang sebenarnya dilakukan menurut keputusan-keputusan dan pernyataan-pernyataan kebijakan. Adapun dampak-dampak kebijakan lebih merujuk pada akibat-akibatnya bagi masyarakat, baik yang diinginkan atau tidak diinginkan yang berasal dari tindakan atau tidak adanya tindakan pemerintah.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kebijakan merupakan serangkaian tindakan yang menjadi keputusan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang bertujuan untuk memecahkan masalah demi kepentingan masyarakat.

A. Tahap-tahap Kebijakan

Tahap-tahap dalam membuat kebijakan yaitu:

1. Penyusunan agenda

Sebelum kebijakan ditetapkan dan dilaksanakan, pembuat kebijakan perlu menyusun agenda dengan memasukkan dan memilih masalah-masalah mana saja yang akan dijadikan prioritas untuk dibahas.[94]Masalah-masalah yang terkait dengan kebijakan akan dikumpulkan sebanyak mungkin untuk diseleksi.

Pada tahap ini beberapa masalah dimasukkan dalam agenda untuk dipilih. Terdapat masalah yang ditetapkan sebagai fokus pembahasan, masalah yang mungkin ditunda pembahasannya, atau mungkin tidak disentuh sama sekali. Masing-masing masalah yang dimasukkan atau tidak dimasukkan dalam agenda memiliki argumentasi masing-masing.[95] Pihak-pihak yang terlibat dalam tahap penyusunan agenda harus secara jeli melihat masalah-masalah mana saja yang memiliki tingkat relevansi tinggi dengan masalah kebijakan. Sehingga pemilihan dapat menemukan masalah kebijakan yang tepat.

---

[94]Robert B. Denhardt dan Janet V. Denhardt, *Public Administration: An Action Orientation*, (Boston: Wadsworth, 2009), 50-52.

[95]Winarno, *Kebijakan Publik...*,, 33.

2. Formulasi kebijakan

Masalah yang sudah dimasukkan dalam agenda kebijakan kemudian dibahas oleh pembuat kebijakan dalam tahap formulasi kebijakan. Dari berbagai masalah yang ada tersebut ditentukan masalah mana yang merupakan masalah yang benar-benar layak dijadikan fokus pembahasan.[96]

3. Adopsi kebijakan

Alternatif yang diajukan selanjutnya diadopsi satu alternatif pemecahan yang disepakati untuk digunakan sebagai solusi atas permasalahan tersebut.[97]. Tahap ini sering disebut juga dengan tahap legitimasi kebijakan (*policy legitimation*) yaitu kebijakan yang telah mendapatkan legitimasi.[98]Masalah yang telah dijadikan sebagai fokus pembahasan memperoleh solusi pemecahan berupa kebijakan yang nantinya akan diimplementasikan.

4. Implementasi kebijakan

Kebijakan yang diambil pada tahap ini dilaksanakan, Pada tahap ini, suatu kebijakan seringkali menemukan berbagai kendala. Rumusan-rumusan yang telah ditetapkan secara terencana dapat saja berbeda di lapangan. Hal ini disebabkan berbagai faktor yang sering mempengaruhi pelaksanaan kebijakan.

Kebijakan yang telah melewati tahap-tahap pemilihan masalah tidak serta merta berhasil dalam implementasi. Dalam rangka mengupayakan keberhasilan dalam implementasi kebijakan, maka kendala-kendala yang dapat menjadi penghambat harus dapat diatasi sedini mungkin.

5. Evaluasi kebijakan

Pada tahap ini, kebijakan yang telah dilaksanakan akan dievaluasi, untuk dilihat sejauh mana kebijakan yang dibuat telah mampu memecahkan masalah atau tidak. Pada tahap ini, ditentukan kriteria-kriteria yang menjadi dasar untuk menilai apakah kebijakan telah meraih hasil yang diinginkan.[99]Pada tahap ini, penilaian menilai implementasi kejuga untuk menentukan perubahan terhadap kebijakan. Suatu kebijakan dapat tetap seperti semula, diubah atau dihilangkan sama sekali.[100]

---

[96]Ibid, 34

[97]Ibid, 34

[98]Robert, *Public Administration*..., 53.

[99]Winarno, *Kebijakan Publik*...,, 34.

[100]Robert, *Public Administration*...,55.

B. Analisis Kebijakan

Analisis kebijakan merupakan penelitian sosial terapan yang secara sistematis disusun dalam rangka mengetahui substansi dari kebijakan agar dapat diketahui secara jelas informasi mengenai masalah-masalah yang dijawab oleh kebijakan dan masalah-masalah yang mungkin timbul sebagai akibat dari penerapan kebijakan. Ruang lingkup dan metode analisis kebijakan umumnya bersifat deskriptif dan faktual mengenai sebab-sebab dan akibat-akibat suatu kebijakan.[101]

Penelitian kebijakan sedapat mungkin melihat berbagai aspek dari kebijakan agar dapat menghasilkan informasi yang lengkap. Informasi mengenai masalah-masalah yang dijawab oleh kebijakan serta masalah-masalah yang ditimbulkan dari penerapan kebijakan menjadi fokus dari analisis kebijakan.

Sudarwan Danim menyatakan bahwa proses penelitian kebijakan pada hakikatnya merupakan penelitian yang dimaksudkan guna melahirkan rekomendasi untuk pembuat kebijakan dalam rangka pemecahan masalah sosial. Kegiatan penelitian ini dilakukan untuk mendukung kebijakan.[102]Sudarwan Danim secara jelas menyatakan hasil yang ingin dicapai dari penelitian kebijakan yaitu menghasilkan rekomendasi yang mungkin diperlukan pembuat kebijakan dalam rangka pemberian solusi terhadap masalah-masalah sosial. Selain itu, penelitian kebijakan perlu dipahami sebagai bentuk dukungan kepada kebijakan itu sendiri.

Rekomendasi yang dihasilkan dari proses penelitian kebijakan dapat berupa dukungan penuh terhadap kebijakan, kritik dan saran mengenai bagian mana dari kebijakan yang perlu diperbaiki, atau dapat juga berupa rekomendasi agar kebijakan tidak lagi diterapkan.

Karakteristik dari penelitian kebijakan secara terperinci dijelaskan oleh Allen D. Putt dan J. Fred Springer. Mereka menyatakan bahwa penelitian kebijakan dicirikan sebagai penelitian yang terfokus pada manusia, plural, multi-perspektif, sistematis, berhubungan dengan keputusan, dan kreatif.[103]

---

[101]William N. Dunn, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik* cet. ke-IV, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000), 95-97.

[102]Sudarwan Danim, *Pengantar Studi Penelitian Kebijakan,* cet. ke-III, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), 20-23.

[103]Allen D. Putt dan J. Fred Springer, *Policy Research; Concepts, Methods, and Application,* (New Jersey: Prentice Hall, 1989), 19-24.

Penelitian mengenai kebijakan berkaitan erat dengan manusia dan permasalahannya. Hasil yang ingin dicapai dari penelitian kebijakan yaitu mengenai informasi yang diformulasikan dalam bentuk rekomendasi dalam rangka pemecahan masalah yang terkait dengan kebijakan.Karakteristik plural dari penelitian kebijakan berasal dari hubungan penelitian dengan manusia. Penelitian kebijakan tidak dapat dipisahkan dari konflik nilai dan kepentingan terdapat dari interaksi manusia.Karakteristik yang plural meniscayakan adanya pendekatan penelitian yang juga plural, dalam arti multi-perspektif. Informasi yang diformulasikan dalam bentuk rekomendasi sebagai hasil yang ingin dicapai oleh penelitian kebijakan mengharuskan adanya pendekatan yang menyeluruh sehingga informasi yang dihasilkan juga dapat berupa rekomendasi yang sesuai dengan kondisi yang ada.

Sebagai sebuah penelitian, penelitian kebijakan harus secara sistematis disusun berdasarkan prosedur penelitian sebagai upaya untuk memperoleh informasi terkait dengan kebijakan.Penelitian kebijakan selalu terkait dengan keputusan. Keputusan yang dihasilkan berasal dari rekomendasi yang disampaikan. Keputusan dapat berupa keputusan untuk tetap melanjutkan kebijakan, keputusan untuk memperbaiki kebijakan atau keputusan untuk menghapus atau tidak melanjutkan kebijakan.

Informasi yang berkaitan dengan kebijakan berupa masalah kebijakan, masa depan kebijakan, aksi kebijakan, hasil kebijakan, dan kinerja kebijakan. Analisis kebijakan menggabungkan lima prosedur umum yang lazim dipakai dalam pemecahan masalah manusia, yaitu: definisi, prediksi, preskripsi, deskripsi dan evaluasi.[104]Masing-masing dari informasi kebijakan berkaitan dengan prosedur kebijakan.

Analisis kebijakan dapat dilaksanakan dengan beberapa bentuk. Menurut Dunn terdapat tiga bentuk analisis kebijakan, yaitu:

a. Analisis Kebijakan Prospektif

Analisis kebijakan yang mengarahkan kajiannya pada konsekuensi-konsekuensi kebijakan sebelum suatu kebijakan diterapkan. Model ini dapat disebut sebagai model prediktif.

b. Analisis Kebijakan Retrospektif

[104]Dunn, *Pengantar Analisis*, ...,17-21.

Analisis kebijakan yang dilakukan terhadap akibat-akibat kebijakan setelah suatu kebijakan diimplementasikan. Model ini biasanya disebut sebagai model evaluatif.

c. Analisis kebijakan integratif

analisis kebijakan integratif adalah bentuk perpaduan antara analisis kebijakan prospektif dan analisis kebijakan retrospektif.[105]

Bentuk analisis kebijakan prospektif memiliki kelemahan karena hanya berkutat pada analisis kebijakan yang mengarahkan perhatian pada konsekuensi kebijakan sebelum kebijakan diterapkan. Analisis kebijakan retrospektif memfokuskan kajiannya pada konsekuensi kebijakan setelah kebijakan diterapkan. Maka analisis kebijakan seharusnya menggunakan bentuk kebijakan integratif, yaitu dengan memadukan antara analisis kebijakan prospektif dan analisis kebijakan retrospektif.

Pada umumnya, analisis kebijakan memfokuskan kajiannya pada tiga hal. Ketiga fokus tersebut merupakan pijakan yang dipedomani dalam melakukan analisis kebijakan. Tiga fokus tersebut, yaitu:

1. Definisi masalah sosial
2. Implementasi kebijakan
3. Akibat-akibat kebijakan.[106]

Dengan memfokuskan kajian pada ketiga hal diatas, proses analisis kebijakan akan berusaha mendefinisikan secara jelas permasalahan yang akan menjadi fokus kajian untuk ditanggulangi oleh kebijakan. Setelah masalah yang menjadi fokus kajian analisis kebijakan ditentukan, analisis kebijakan bertugas menentukan kebijakan yang sesuai dengan masalah sehingga masalah dapat dipecahkan dengan baik.

Kebijakan yang telah ditetapkan dan diimplementasikan tentu menghasilkan konsekuensi dalam bentuk akibat-akibat. Akibat yang ditimbulkan dapat berupa akibat positif dan atau akibat negatif. Untuk itulah, analisis kebijakan mengupayakan upaya prediktif dengan meramalkan akibat yang dapat ditimbulkan sebelum kebijakan diimplementasikan dan atau sesudah kebijakan diimplementasikan.

Dengan demikian, analisis kebijakan selalu berkaitan dengan hal-hal sebelum dan sesudah kebijakan ditetapkan dan diimplementasikan.

[105]Ibid, 117-124.

[106]Ismail Nawawi, *Public Policy; Analisis, Strategi, Advokasi, Teori, dan Praktek,* (Surabaya: PMN, 2009), 45-46. Lihat juga Edi Suharto, *Analisis Kebijakan Publik; Panduan Praktis Mengkaji Masalah dan Kebijakan Sosial,* (Bandung: CV. Alfabeta, 2005), 87.

Analisis kebijakan berusaha memberikan definisi yang jelas mengenai kedudukan suatu masalah kebijakan, prediksi yang berkaitan dengan kebijakan, rekomendasi atau preskripsi yang mungkin dapat bermanfaat bagi kebijakan, deskripsi atau pemantauan terhadap kebijakan, dan evaluasi mengenai kebijakan. Semuanya berjalan sebagai proses yang runtut dan sistematis dalam rangka mendukung kebijakan yang bertujuan untuk mengatasi masalah.[107]

[107]https://fuadinotkamal.wordpress.com/2012/03/24/kebijakan-dan-analisis-kebijakan/ diakses 7 Desember 2015

BAB XVI

INOVASI PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Teknologi dan informasi yang berkembang begitu cepat merambah kedalam berbagai aspek kehidupan tanpa terkecuali dalam bidang pendidikan. Perkembangan ini merupakan suatu upaya untuk menjembatani masa sekarang dan masa yang akan datang dengan jalan memperkenalkan pembaharuan-pembaharuan yang membawa kecenderungan menuju perbaikan kualitas pendidikan.

Pembaharuan terjadi seiring dengan perputaran zaman yang tidak ada hentinya dan terus berputar sesuai dengan batas waktu yang tidak ditentukan. Hal ini mengenai kebutuhan layanan individual terhadap peserta didik dan segala macam perbaikan terhadap kesempatan belajar bagi peserta didik telah menjadi faktor utama timbulnya suatu pembaharuan dalam pendidikan. Pembaharuan yang terjadi dalam dunia pendidikan dapat meliputi banyak hal, karena pendidikan merupakan suatu yang kompleks, yang tidak dapat dipisahkan antara satu dan lainnya.

Pembaharuan atau inovasi yang harus dilakukan untuk memperbaiki kualitas pendidikan di Indonesia meliputi aspek pengembangan teknologi yang digunakan dalam proses pendidikan, sistem pendidikan yang diterapkan, bahkan inovasi yang berhubungan langsung dengan proses pembelajaran yaitu inovasi mengenai kurikulum, strategi belajar, metode pengajaran atau model yang diterapkan dalam proses belajar mengajar.

B. Pengertian Inovasi Pendidikan

Inovasi dalam bahasa Inggris *innovation* yang berarti segala hal yang baru atau pembaharuan.[108]Kata yang berkaitan dengan Inovasi yaitu *discovery* dan *invention* yang diartikan sebagai ditemukannya sesuatu hal yang baru, baik hal tersebut pada konsepnya sudah ada pada waktu

---

[108]Sa'ud, *Inovasi Pendidikan.* (Bandung: Alfabeta. 2008), 2

lampau namun baru ditemukan kembali atau bahkan memang hal-hal yang baru ditemukan.

Sa'ud mengemukakan bahwa inovasi ialah suatu ide, barang, kejadian, metode yang dirasakan atau diamati sebagai suatu hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat) baik itu berupa hasil invensi maupun diskoveri. Inovasi dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu atau untuk memecahkan suatu masalah tertentu, *discovery* ialah penemuan sesuatu yang sebenarnya sudah ada, tetapi belum diketahui orang keberadaannya.[109]

Invensi *(invention)* merupakan kebalikan dari diskoveri yakni sebuah penemuan yang benar-benar baru, artinya hasil kreasi manusia itu sendiri. Misalnya penemuan teori-teori belajar yang didapat dari hasil kreasi manusia yang didasarkan dari pengalaman, pengamatan, serta penelitian lanjutan.Sebuah inovasi itu harus suatu hal yang dapat memberikan solusi atas permasalahan yang terjadi. Inovasi pendidikan merupakan suatu perubahan yang baru, dan kualitatif berbeda dari hal (yang ada sebelumnya), serta sengaja diusahakan untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai tujuan tertentu dalam pendidikan.[110]

Dari definisi tersebut terdapat kata kunci yang dititik beratkan, yaitu "baru" merupakan apa saja yang belum dipahami, diterima atau dilaksanakan, meskipun begitu kata baru merupakan relatif karena baru bagi sebagian orang belum tentu bagi sebagian yang lain. "Kualitatif" yang berarti memungkinkan adanya restrukturisasi atau pengaturan kembali unsur-unsur dalam dunian pendidikan. "kesengajaan" berarti bahwa yang dilakukan merupakan sebuah hal yang disengaja, bukan diperoleh secara tiba-tiba. "meningkatkan" dimaksudkan bahwa inovasi pendidikan dapat memberi peningkatan kualitas pendidikan. Serta "tujuan" yang merupakan hasil akhir yang diharapkan dari sebuah pengembangan atau inovasi pendidikan. Pendidikan adalah suatu sitem, maka inovasi pendidikan mencakup hal-hal yang berhubungan dengan komponen sistem pendidikan, baik sistem dalam arti sekolah, perguruan tinggi atau lembaga pendidikan yang lain, maupun sistem dalam arti yang luas misalnya Sistem Pendidikan Nasional.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan inovasi di bidang pendidikan adalah usaha mengadakan

---

[109]Sa'ud, *Inovasi Pendidikan,* 3

[110]Ibid, 6

perubahan dengan tujuan untuk memperoleh hal yang lebih baik dalam bidang pendidikan.

C. Tujuan Inovasi Pendidikan

Tujuan utama inovasi yakni meningkatkan sumber-sumber tenaga, uang dan sarana termasuk struktur dan prosedur organisasi. Sedangkan, tujuan inovasi pendidikan adalah meningkatkan efisiensi, relevansi, kualitas dan efektifitas sarana serta jumlah peserta didik sebanyak-banyaknya dengan hasil pendidikan sebesar-besarnya (menurut kriteria kebutuhan peserta didik, masyarakat dan pembangunan) dengan menggunakan sumber, tenaga, uang, alat dan waktu dalam jumlah yang sekecil-kecilnya.

Arah tujuan inovasi pendidikan Indonesia tahap demi tahap yaitu:

1. Mengejar ketinggalan-ketinggalan yang dihasilkan oleh kemajuan-kemajuan ilmu dan teknologi sehingga makin lama pendidikan di Indonesia makin berjalan sejajar dengan kemajuan-kemajuan tersebut.
2. Mengusahakan terselenggaranya pendidikan sekolah maupun luar sekolah bagi setiap warga negara. Misalnya meningkatkan daya tampung usia sekolah SD, SLTP, SLTA dan Perguruan Tinggi.

Inovasi pendidikan di Indonesia pada umumnya adalah:

1. Lebih meratanya pelayanan pendidikan.
2. Lebih serasinya kegiatan belajar.
3. Lebih efisien dan ekonomisnya pendidikan
4. Lebih efektif dan efisiennya sistem penyajian
5. Lebih lancer dan sempurnanya sistem informasi kebijakan.
6. Lebih dihargainya unsur kebudayaan nasional.
7. Lebih kokohnya kesadaran, identitas, dan kesadaran Nasional.
8. Tumbuhnya masyarakat gemar belajar.
9. Tersebarnya paket pendidikan yang memikat, mudah dicerna dan mudah diperoleh.
10. Meluasnya kesempatan kerja.

D. Komponen yang mempengaruhi Inovasi Pendidikan

Seringkali usaha penyebaran inovasi gagal dan kandas di tengah jalan. Salah satu bekal yang berguna bagi usaha memasyarakatkan

inovasi adalah memahami karakteristik inovasi dan faktor-faktor apa saja yang berpengaruh dalam proses penyebaran inovasi ke dalam satu sistem sosial atau pelaksana dari sebuah inovasi tersebut.

Adapun komponen-komponen inovasi adalah sebagai berikut

1. Inovator yang merupakan komponen yang utama dalam proses inovasi, dimana inovator memegang peranan penting dalam melaksanakan inovasi.
2. Inovasi, inovasi disini adalah adanya permasalahan yang akan dipecahkan.
3. Komunikasi dengan saluran tertentu artinya adanya sebuah pertukaran informasi antara anggota masyarakat yang satu dengan masyarakat yang lain. Karena komunikasi merupakan alat untuk menyampaikan informasi mengenai inovasi dari seorang ke orang lain.
4. Waktu, waktu merupakan elemen yang tidak kalah pentingnya dalam proses inovasi karena waktu merupakan aspek utama dalam proses untuk mengkomunikasikan sebuah inovasi. Peranan dimensi waktu dalam proses inovasi terdapat pada tiga hal yaitu, proses keputusan dalam mengambil kebijakan untuk memutuskan sebuah inovasi, kemudian kepekaan seseorang terhadap inovasi, dan yang terakhir yaitu kecepatan penerimaan inovasi.

E. Proses Inovasi Pendidikan

Proses inovasi pendidikan adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh individu atau organisasi yang mulai mengetahui dan sadar untuk melakukan hingga akhirnya menerapkan inovasi yang diperoleh.

Beberapa model proses inovasi yang berorientasi pada individual, antara lain :

1. Lavidge & Steiner
    a. Menyadari
    b. Mengetahui
    c. Menyukai
    d. Memilih
    e. Mempercayai
    f. Membeli
2. Colley

a. Belum menyadari
b. Menyadari
c. Memahami
d. Mempercayai
e. Mengambil tindakan

3. Robertson
    a. Persepsi tentang masalah
    b. Menyadari
    c. Memahami
    d. Menyikapi
    e. Mengesahkan
    f. Mencoba
    g. Menerima
    h. Disonasi

Dari beberapa pendapat ahli di atas, diketahui bahwa terdapat beberapa kesamaan penyampaian teori, kesamaan tersebut terletak pada tahapan awal yakni bahwa individu berawal dari tidak menyadari menjadi menyadari dan dilanjutkan memahami serta berakhir menerima atau dapat diterima oleh individu tersebut. Dari proses inovasi berawal dari ketidaksadaran individu tentang sesuatu hal sehingga seiring dengan perkembangan maka menyadari pentingnya sebuah inovasi, dan belajar memahami tentang sebuah inovasi yang diharapkan dapat diterima oleh masyarakat.

F. Masalah dalam Inovasi Pendidikan

Beragam masalah yang muncul ketika inovasi dalam pendidikan dilakukan. Beberapa yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Perkembangan ilmu pengetahuan menghasilkan kemajuan teknologi yang mempengaruhi kehidupan sosial, ekonomi, politik, pendidikan dan kebudayaan bangsa Indonesia.
2. Sistem pendidikan yang dimiliki dan dilaksanakan di Indonesia belum mampu mengikuti dan mengendalikan kemajuan-kemajuan tersebut sehingga dunia penddikan belum dapat menghasilkan tenaga-tenaga pembangunan yang terampil, kreatif, dan aktif sesuai dengan tuntutan dan keinginan masyarakat.
3. Melonjaknya aspirasi masyarakat untuk memperoleh pendidikan yang lebih baik, sedangkan (di pihak lain) kesempatan sangat terbatas.
4. Belum mekarnya alat organisasi yang efektif, serta belum tumbuhnya suasana yang subur dalam masyarakat untuk mengadakan perubahan-perubahan yang dituntut oleh keadaan sekarang dan yang akan datang.
5. Bertambahnya jumlah penduduk yang sangat cepat dan sekaligus bertambahnya keinginan masyarakat untuk mendapatkan pendidikan yang secara komulatif menuntut tersedianya sarana pendidikan yang memadai.

G. Bentuk Inovasi Pendidikan

Upaya inovasi pendidikan di Indonesia sangatlah banyak sekali yang sudah dilakukan, di antaranya adalah:

1. Proyek perintis sekolah pembangunan

Proyek ini dimaksudkan untuk mencoba bentuk sistem persekolahan yang komprehensif dengan nama Sekolah Pembangunan. Selain itu, secara umum kerangka sistem pendidikan ini digariskan dalam Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0172 Tahun 1974.

2. Kurikulum 1975

Kurikulum 1975 disetujui oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan untuk secara nasional dilaksanakan bertahap mulai tahun pengajaran 1976 dengan catatan, bahwa bagi sekolah-sekolah yang menurut penilaian kepala perwakilan telah mampu, diperkenankan melaksanakannya mulai

tahun 1975. Tujuan utama Kurikulum 1975 adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.

3. Proyek pamong

Tujuan proyek Pamong adalah untuk menemukan alternatif sistem penyampaian pendidikan dasar yang bersifat efektif, ekonomis, dan merata yang sesuai dengan kondisi kebanyakan daerah di Indonesia.

4. SMP terbuka

Sekolah Menengah Pertama Terbuka (SMPT) adalah Sekolah Menengah Umum Tingkat Pertama yang kegiatan belajarnya sebagian besar dilaksanakan di luar gedung sekolah dengan cara penyampaian pelajaran melalui berbagai media dan interaksi yang terbatas antara guru dan murid. Tugas SMPT sama dengan tujuan pendidikan umum SMP.

5. Universitas terbuka

Lembaga pendidikan dengan nama UT didirikan berdasarkan Keputusan Pemerintah No. 41 tanggal 11 Juni 1984. Lalu berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 5 tahun 1980, dijabarkan pula struktur organisasi UT yang ditetapkan dengan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 0389/0/1984 tanggal 27 Agustus 1984 setelah mendapat persetujuan dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (MenPan) dalam suratnya No. B-648/I/MENPAN/8/84 tanggal 25 Agustus 1984. Tujuan didirikannya UT adalah dalam rangka meningkatkan daya tampung perguruan tinggi.

6. Pembaruan sistem pendidikan kependidikan

Tujuan dan sasaran pembaruan Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan diarahkan untuk menunjang pembangunan bangsa pada khususnya dan peningkatan kualitas hidup manusia pada umumnya. Sedangkan, sasaran-sasaran pendidikan tenaga kependidikan adalah sebagai berikut:

   1. Pengadaan tenaga kerja kependidikan dalam jumlah dan kualifikasi yang tepat.
   2. Pengembangan dan pembaruan Ilmu Kependidikan
   3. Perencanaan dan pembangunan terpadu.

7. Kurikulum 1984

Perbaikan kurikulum ini dilaksanakan sesuai dengan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 0461 / U / 1983 tahun 1983 tanggal

23 Oktober. Pembenahan kurikulum ini diharapkan dapat memberikan peluang yang lebih besar kepada siswa untuk memperoleh pendidikan yang sesuai dengan bakat, minat, kebutuhan dan kemampuannya.

8. Kurikulum 1994

Ciri yang membedakan Kurikulum 1994 dengan kurikulum sebelumnya, ada pada pelaksanaan tentang pendidikan dasar sembilan tahun, memberlakukan kurikulum muatan lokal serta penyempurnaan tiga kemampuan dasar; membaca, menulis dan menghitung (3 M) yang fungsional.

9. Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) tahun 2004

Kurikulum Berbasis Kompetensi lebih menekankan pada keaktifan siswa dalam melaksanakan pembelajaran atau sering dikenal dengan siswa sebagai pusat pembelajaran

10. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) tahun 2006

Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) lebih menekankan pada kebebasan sekolah untuk menyusun program pembelajaran sesuai dengan lokasi pendidikan, dan kearifan lokal.

11. Kurikulum 2013

Menekankan pada kecerdasan afektif siswa sebagai subjek pembelajaran.[111]

---

[111]Hasan, Fuad. 2008. *Dasar-dasar Kependidikan.* Jakarta : Rineka Cipta

BAB XVII

SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Pengertian Supervisi Pendidikan

1. Pengertian supervisi dilihat dari sudut etimologi

Kata supervisi berasal dari bahasa Inggris *"Supervision"* yang terdiri dara dua perkataan *"super"* dan *"vision"*. *Super* berarti atas atau lebih, sedangkan *vision* berarti melihat atau meninjau. Oleh karena itu secara etimologis supervisi (*supervision*) berarti melihat atau meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh atasan (orang yang memiliki kelebihan) terhadap kegiatan dan hasil kerja bawahan.

Pengertian etimologis seperti tersebut di atas membawa konsekuensi disamakannya pengertian supervisi dengan pengawasan dalam pengertian lama, berupa inspeksi/pengawasan sebagai kegiatan kontrol atau otoriter. Pengawasan atau inspeksi berarti kegiatan menyelidiki kesalahan para bawaan (guru) dalam melaksanakan instruksi atau perintah serta peraturan-peraturan lain dari atasannya.[112]

2. Pengertian supervisi dilihat dari sudut Epistemologi

Pengertian supervisi dilihat dari sudut epistemologi tidak dapat dilepaskan dari perkembangan waktu istilah itu digunakan. Untuk itu dalam memberikan pengertian supervisi dari sudut epistemplogi ini akan ditinjau dari dua zaman, yaitu zaman penjajahan dan zaman kemerdekaan.[113]

Menurut Neagley (1980) bahwa supervisi adalah pelayanan kepada guru yang bertujuan menghasilkan perbaikan instruksional, belajar dan kurikulum. Supervisi diartikan sebagai bantuan, pengarahan, pembimbingan, kepada guru-guru dalam bidang instruksional, belajar dan kurikulum. Nilai dari supervisi ini akan tampak dalam perkembangan perbaikan situasi belajar mengajar, yang direfleksikan pada perkembangan siswa. Sedangkan Robbins (1981) mengemukakan

[112]Nawawi,*Administrasi Pendidikan*,(Jakarta:PT Gunung Agung,1981), 103

[113]Subari, *Supervisi Pendidikan*,(Jakarta: Bumi Aksara,1994),1-2

bahwa supervisi itu sebagai kegiatan pengarahan langsung terhadap kegiatan-kegiatan bawahan.[114]

B. Tujuan Supervisi Pendidikan

Supervisi pendidikan diarahkan kepada pembinaan guru yang senantiasa dibina, diberi jalan keluar sehingga beban berat itu tidak dirasakan secara sendiri. Tugas pokok supervisor adalah menolong guru agar mampu melihat persoalan yang dihadapi, langkah berikut yang harus dihadapi supervisor adalah menolong para guru agar dapat memecahkan problema yang mereka hadapi itu. Guru yang dapat berdiri sendiri, guru yang dapat atau mampu mengarahkan diri sendiri ini merupakan tujuan supervisi pendidikan sesungguhnya.[115]

Piet Sahertian dan Frars Mataheru (1985) merumuskan tujuan supervisi pendidikan adalah mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik secara konkrit, tujuan supervisi adalah sebagai berikut:

1. Membantu guru-guru melihat dengan jelas tujuan pendidikan
2. Membantu guru-guru dalam membimbing pengalaman belajar murid
3. Membantu guru-guru dalam menggunakan sumber-sumber pengalaman belajar
4. Membantu guru-guru dalam menggunakan metode-metode dan alat-alat belajar modern
5. Membantu guru-guru dalam memenuhi kebutuhan belajar murid
6. Membantu guru-guru menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri
7. Membantu guru-guru dalam membina reaksi mental atau moral kerja guru dalam rangka pertumbuhan pribadi dan jabatannya.
8. Membantu guru-guru baru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya
9. Membantu guru-guru agar lebih mudah mengadakan penyesuaian terhadap masyarakat dan cara-cara menggunakan sumber-sumber masyarakat
10. Membantu guru-guru agar waktu dan tenaga guru tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah.

---

[114]Hartanti,dkk,*Administrasi dan Supervisi Pendidikan*,(Yogyakarta,UNY),90- 93

[115]Subari, *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Perbaikan Situasi Mengajar,* (Jakarta:Bumi Aksara,1994), 6-7

Ametembun (1975) membedakan tujuan supervisi pendidikan menjadi tujuan umum dan tujuan khusus, sebagai berikut:

Tujuan umum

Membina orang-orang yang disupervisi menjadi manusia dewasa yang sanggup berdiri sendiri. Jika disesuaikan dengan tujuan pendidikan nasional maka tujuan supervisi pendidikan adalah membina orang-orang yang supervisi menjadi manusia-manusia pembangun yang dewasa.

Tujuan khusus

1. Membantu guru untuk memahami tujuan dan peranan sekolah dalam mencapai tujuan
2. Membantu guru untuk dapat memahami kebutuhan-kebutuhan dan kesulitan-kesulitan murid dan menolong mereka untuk mengatasinya
3. Membantu guru mengadakan diagnosa secara kritis aktovitas-aktivitasnya serta kesulitan-kesulitan mengajar dan belajar murid-muridnya dan menolong mereka merencanakan perbaikan
4. Memperbesar guru untuk sanggup melengkapi dan menyiapakn murid-muridnya menjadi anggota masyarakat yang efektif
5. Membantu guru untuk dapat menilai aktivitas-aktivitasnya dalam rangka perkembangan anak didiknya
6. Memperbesar kesadaran guru terhadap tata kerja yang demokratis dan kooperatif serta memperbesar kesediaan untuk saling tolong menolong
7. Memperbesar ambisi guru untuk meningkatkan mutu karyanya secara maksimal dalam bidang profesinya
8. Membantu guru untuk dapat lebih memanfaatkan pengalaman-pengalaman sendiri
9. Membantu guru untuk lebih mempopulerkan sekolah kepada masyarakat agar bertambah simpatik dan kesediaan masyarakat untuk menyongkong sekolah
10. Memperkenalkan guru/karyawan baru kepada instansi sekolah dan profesinya
11. Melindungi guru dan karyawan pendidikan terhadap tuntutan yang tidak wajar dan kritik-kritik tak sehat dari masyarakat

Supervisi pendidikan pada umumnya bertujuan dalam perbaikan situasi belajar mengajar. Situasi dalam proses belajar mengajar

mempunyai variable sangat luas, sehingga rumusan tentang perbaikan dalam situasi belajar mengajar pun akan sangat bervariasi, sesuai dengan fokus perhatian masing-masing. Walaupun demikian ada suatu hal yang dapat diketahui bahwa semua rumusan tentang tujuan supervisi pendidikan tersebut berusaha memperbaiki situasi belajar melalui pemberian bantuan kepada guru.[116]

C. Jenis-Jenis Supervisi

1. Supervisi umum dan supervisi pengajaran

Supervisi umum adalah supervisi yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan atau pekerjaan yang secara tidak langsung berhubungan dengan usaha perbaikan pengajaran seperti supervisi terhadap kegiatan pengelolaan bangunan dan perlengkapan sekolah atau kantor-kantor pendidikan, supervisi terhadap kegiatan pengelolaan administrasi kantor, supervisi pengelolaan keuangan sekolah atau kantor pendidikan.

Sedangkan supervisi pengajaran ialah kegiatan-kegiatan kepengawasan yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi-kondisi baik personal maupun material yang memungkinkan terciptanya situasi belajar mengajar yang lebih baik demi terciptanya tujuan pendidikan.

2. Supervisi klinis

Supervisi klinis lebih ditekankan kepada mencari sebab-sebab atau kelemahan yang terjadi di dalam proses belajar mengajar, dan kemudian secara langsung pula diusahakan bagaimana cara memperbaiki kelemahan atau kekurangan tersebut, hal itulah yang menjadi latar belakang dikatakan Supervisi klinis.

Supervisi klinis adalah supervisi yang difokuskan pada perbaikan pengajaran dengan melalui siklus yang sistematis dari tahap perencanaan, pengamatan, dan analisis intelektual yang intensif terhadap penampilan mengajar sebenarnya dengan tujuan untuk mengadakan modifikasi yang rasional. Adapun ciri-ciri supervisi klinis menurut La sulo adalah sebagai berikut:

a. Bimbingan supervisor kepada guru / calon guru bersifat bantuan, bukan perintah atau intsruksi
b. Jenis keterampilan yang akan disupervisi diusulkan oleh guru atau calon guru yang akan disupervisi dan disepakati melalui pengkajian bersama antara guru dan supervisior.

[116]Hartanti,dkk,*Administrasi dan Supervisi Pendidikan,* 93-96

c. Meskipun guru atau calon guru mempergunakan berbagai keterampilan mengajar secara terintegrasi, sasaran supervisi hanya pada beberapa keterampilan tertentu saja
d. Instrumen supervisi dikembangkandan disepakati bersama antara supervisor dan guru berdasarkan kontrak
e. Balikan diberikan dengan segera dan secara objektif
f. Meskipun supervisor telah menganalisis dan menginterpretasi data yang direkam oleh instrumen observasi, di dalam diskusi atau pertemuan balikan guru/ calon guru diminta terlebih dahulu menganalisis penampilannya
g. Supervisor lebih banyak bertanya dan mendengarkan daripada memerintah atau mengarahkan
h. Supervisi berlangsung dalam suasana intim dan terbuka
i. Supervisi berlangsung dalam siklus yang meliputi perencanaan, observasi dan diskusi balikan
j. Supervisi klinis dapat dipergunakan untuk pembentukan atau peningkatan dan perbaikan keterampilan mengajar.[117]

D. Fungsi Supervisi

Ada beberapa fungsi supervisi pendidikan, yaitu:

1. Dalam bidang kepemimpinan
   a. Menyusun rencana dan *policy* bersama
   b. Mengikut sertakan anggota-anggota kelompok dalam berbagai kegiatan
   c. Memberikan bantuan kepada anggota kelompok dalam menghadapi dan memecahkan persoalan-persoalan
   d. Membangkitkan dan memupuk semangat kelompok atau memupuk moral yang tinggi kepada anggota kelompok.
   e. Mengikut sertakan semua anggota dalam menetapkan semua putusan-putusan
   f. Membagi-bagi dan mendelegasikan wewenang dan tanggunga jawab kepada anggota kelompok sesuai dengan fungsi-fungsi dan kecakapan masing-masing
   g. Mempertinggi daya kreatif pada anggota kelompok

---

[117]Purwanto,*Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya,2002), 89-91

h. Menghilangkan rasa malu dan rasa rendah diri pada anggota kelompok sehingga mereka berani mengemukakan pendapat demi kepentingan bersama
2. Dalam hubungan kemanusiaan
   a. Memanfaatkan kekeliruan ataupun kesalahan-kesalahan yang dialaminya untuk dijadikan pelajaran demi perbaikan selanjutnya bagi diri sendiri maupun bagi anggota kelompoknya
   b. Membantu mengatasi kekurangan ataupun kesulitan yang dihadapi anggota kelompoknya, seperti dalam hal kemalasan, merasa rendah diri.
   c. Mengarahkan anggota kelompok kepada sikap-sikap yang demokratis
   d. Memupuk rasa saling menghormati diantara sesama anggota kelompok dan sesama manusia
   e. Menghilangkan rasa curiga-mencurigai antara anggota kelompok
3. Dalam pembinaan proses kelompok
   a. Mengenal masing-masing pribadi anggota kelompok, baik kelemahan maupun kemampuan masing-masing
   b. Menimbulkan dan memelihara sikap percaya-mempercayai antara sesama anggota maupun antara anggota dan pimpinan
   c. Memupuk sikap dan kesediaan tolong-menolong
   d. Memperbesar rasa tanggung jawab para anggota kelompok
   e. Bertindak bijaksana dalam menyelesaikan pertentangan atau perselisihan pendapat diantara anggota kelompok
   f. Menguasai tehnik-tehnik memimpin rapat dan pertemuan-pertemuan lainnya.
4. Dalam bidang administrasi personil
   a. Memilih personil yang memiliki syarat-syarat dan kecakapan yang diperlukan untuk suatu pekerjaan
   b. Menempatkan personil pada tempat dan tugas yang sesuai dengan kecakapan dan kemampuan masing-masing
   c. Mengusahakan susunan kerja yang menyenangkan dan meningkatkan daya kerja serta hasil maksimal
5. Dalam bidang evaluasi

a. Menguasai dan memahami tujuan-tujuan pendidikan secara khusus dan terinci.
b. Menguasai dan memiliki norma-norma atau ukuran-ukuran yang akan digunakan sebagai kriteria penilaian
c. Menguasai teknik-teknik pengumpulan data untuk memperolah data yang lengkap, benar, dan dapat diolah menurut norma-norma yang ada
d. Menafsirkan dan menyimpulkan hasil-hasil penilaian sehingga mendapat gambaran tentang kemungkinan-kemungkinan untuk mengadakan perbaikan-perbaikan.

Ametembun menggariskan fungsi-fungsi sebagai berikut:

1. Penelitian

Penelitian dimaksudkan untuk mengumpulkan data mengenai situasi belajar mengajar yang sebenarnya. Proses pelaksanaannya dapat dilakukan dengan menempuh prosedur-prosedur tertentu seperti "riset", mengadakan pengamatan langsung.

2. Penilaian

Menyimpulkan aspek-aspek apa saja yang telah diteliti; memuat tanggapan dan penilaian atas dasar data yang telah diinterpretasikan secara obyektif.

3. Perbaikan

Kekurangan-kekurangan atau permasalahan yang ditemukan diatasi melalui tindakan-tindakan nyata berupa bimbingan-bimbingan dan pengarahan-pengarahan terhadap mereka yang membutuhkan.

4. Pembinaan

Supervisor dapat mewujudkannya dalam bentuk bimbingan ke arah pembinaan orang-orang yang di supervisi dan perbaikan situasi dengan memanfaatkan segala sumber yang ada demi terwujudnya tujuan-tujuan pendidikan yang di cita-citakan.[118]

E. Alat- alat Bantu Supervisi Pendidikan

Agar kegiatan supervisi pendidikan berjalan dengan lancar, seorang supervisor dapat menggunakan berbagai alat bantu. Alat-alat bantu itu dipergunakan dengan maksud untuk memungkinkan pertumbuhan kecakapan dan perkembangan penguasaan pengetahuan oleh guru/

[118]Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan KepemimpinanPendidikan*,(Ja karta: Bumi Aksara, 1994),298-299

orang yang disupervisi sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan ilmu pendidikan khususnya.

Alat-alat bantu supervisi antara lain :

1. Perpustakaan profesional dan perpustakaan sekolah

Dengan perpustakaan guru dapat menambah pengetahuan dan meningkatkan keterampilannya masing-masing. Supervisor harus mendorong agar di lingkungan lembaga pendidikan/ sekolah tersedia perpustakaan. Supervisor harus selalu memberikan motivasi kepada guru-guru agar selalu berminat untuk membaca di perpustakaan guna perkembangan keterampilan dan pengetahuannya.

2. Buku Kurikulun/ rencana pelajaran dan buku pegangan guru

Setiap guru yang bertugas pada sebuah lembaga pendidikan harus mengetahui program yang akan dilaksanakan baik secara keseluruhan maupun secara mendetail tentang program yang berkenaan dengan bidangnya. Program suatu lembaga pendidikan pada umumnya telah tersusun di dalam buku yang disebut Kurikulum Pelajaran yang berisi jenis kegiatan yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan sekolah.

3. Bulletin pendidikan dan bulletin sekolah

Bulletin pendidikan termasuk brosur-brosur dan majalah-majalah tentang pendidikan merupakan salahsatu sarana tertulis yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan guru.

Bulletin sekolah dapat juga dipergunakan untuk menyalurkan kemampuan murid dan guru dalam membahas suatu persoalan, menyusun suatu kerangka dan lain-lain agar diantara yang satu dengan yang lain terdapat komunikasi yang sehat.

Dalam bentuk yang lebih sempurna bulletin atau majalah pendidikan dapat diterbitkan oleh suatu badan yang berusaha menghimpun berbagai tulisan tentang perkembangan pendidikan/ ilmu pengetahuan

4. Penasehat asli dan *resource person*

Pada sebuah sekolah atau kantor pendidikan perlu ada seorang atau sejumlah orang yang tergabung dalam suatu cabang ilmu sebagai suatu staf ahli yang selalu siap memberikan bantuan dalam menyelesaikan maasalah-masalah yang dihadapi sekolah atau guru. Seorang supervisor dapat meminnta bantuannya bilamana di pandang perlu, misalnya memberikan nasihat/ saran-saran penyelesaian masalah.

Apabila kesulitan mendapatkan ahli Supervisor dapat meminta bantuan dari siapa pun di luar lembaga pendidikan yang dipandang mampu/ahli, untuk membantu meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan guru.[119]

[119]Nawawi, *op.cit*., 113-115

PENGURUS WILAYAH
LEMBAGA PENDIDIKAN MA’ARIF
NAHDLATUL ULAMA
PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT

DAFTAR PUSTAKA

Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan KepemimpinanP endidikan*,(Jakarta: Bumi Aksara, 1994)

Purwanto,*Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya,2002)

Subari, *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Perbaikan Situasi Mengajar,* (Jakarta:Bumi Aksara,1994)

Nawawi,*Administrasi Pendidikan*,(Jakarta:PT Gunung Agung,1981)

Hasan, Fuad, *Dasar-dasar Kependidikan.* (Jakarta : Rineka Cipta,2008)

Ismail Nawawi, *Public Policy; Analisis, Strategi, Advokasi, Teori, dan Praktek,* (Surabaya: PMN, 2009)

Allen D. Putt dan J. Fred Springer, *Policy Research; Concepts, Methods, and Application,* (New Jersey: Prentice Hall, 1989)

William N. Dunn, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik* cet. ke-IV*,* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000)

Sudarwan Danim, *Pengantar Studi Penelitian Kebijakan,* cet. ke-III, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005)

Robert B. Denhardt dan Janet V. Denhardt, *Public Administration: An Action Orientation*, (Boston: Wadsworth, 2009)

M. Irfan Islamy, *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara,* cet. ke-3 (Jakarta: Bina Aksara, 1988)

ames E. Anderson, *Public Policy Making: An Introduction*, cet. ke-II (Boston: Houghton Mifflin Company: 1994)

Budi Winarno, *Kebijakan Publik: Teori dan Proses,* (Yogyakarta: Media Presindo, 2007)

Thomas R. Dye, *Understanding Public Policy,* (New Jersey: Pearson Education Inc., 2005)

AS Hornby, *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English,* cet. ke-5 (Oxford: Oxford University Press, 1995)

AS Hornby, *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English,*

cet. ke-5 (Oxford: Oxford University Press, 1995)

George R. Goethals, eds., et.al.,*Encyclopedia of Leadership*, (Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004),

W. Glenn Rowe and Laura Guerrero*, Cases in Leadership*, (Thousand Oaks, New York: SAGE Publication, 2011)

Bruce J. Avolio and Fred J. Luthans, *The High Impact Leader: Moments Matter in Accelerating Authentic Leadership* (New York: McGraw-Hill, 2006)

Purwanto*, Administrasi Pendidikan,* (Jakarta : Mutiara Sumber-Sumber Benih Kecerdasan, 1981)

MENGENAI PENULIS

LUKMAN HAKIM, lahir di Tulungangung 15 februari 1966. pendidikan SD di Tulungangung (1973 -1979), SMP di Tulungangung (1979 -1982), MAN di Tulungangung (1982-1985), IAIN Fakultas Pendidikan (S1) di Tulungangung (1985-1990), IKIP Malang Jurusan Manajemen Pendidikan (S2) (1993-1996)

pengalaman megajar pernah menjadi guru di MI Tulungangung (1990-1993), dosen luar biasa di IAIN Tulungangung (1993-1997), dosen tetap di IAIN Mataram (1997-sekarang). selain itu juaga menjadi trainer di Kanwil Depag NTB (1997-sekarang). Asisten Konsultan BEP ADB (Basic Education Project - bantuan Asia Development Bank) di Kantor Wilayah Kementerian Agama NTB (1999-2003), Konsultan MONEV DBEP – ADB (Monitoring dan Evaluasi Decentralization Basic Education Project Asia Development Bank) di Kantor Diknas Provinsi NTB (2003-2008), Koordinator Hibah Australia untuk pendidikan dalam program LAPIS (Learning Assistence Program for Islamic School) (2008-2010), Konsultan DI BAPEDA NTB DALAM PROGRAM SCBD (Sustainable Capacity Buldding Desentralization) (2009, direktur LSM nusa tenggara Center for Research and Deveploment Mataram NTB di mataram (2006- 2007), dan pembantu Dekan III Fakultas pendidikan di IAIN Mataram (2006-2010), Pimpinan Project Bantuan Islamic Development Bank dalam pembangunan IAIN Mataram (2010- Sekarang). Ketua Lembaga Pendidikan Al Maarif Nahdlotul Ulama Wilayah NTB (2008 – sekarang)

pernah berkunjung ke Malaysia dan singgapura dalam rangka studi manajemen pendidikan sekolah dan madrasah (maret 2001), dan Arizona USA dalam rangka rangka studi manajemen pendidikan tinggi (februari-maret 2005). Training Leadership for higher Education di Queen Island Australia (Juli 2013), Training Good Governance University di Vreeu University Amsterdam Belanda (Juni 2014), Training Teaching and Learning di Melbourne University Australia (Oktober 2014), dan Training Project Management di Amsterdam Belada (Nopember 2015), study banding pendidikan tinggi di Marmara University Istambul Turkey.

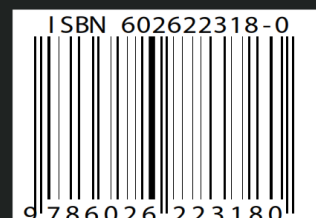
Beberapa pendidikan dan karya tulis missal : Conflict in Sasak West of Lombok yang di presentasikan di Arizona USA tahun 2005, penelitian pemahaman dekrasi komunitas presentasi di Lombok (2005),

pembelajaran aktif kreatif dan menyenangkan di jurnal IAIN (2006), Penelitian tentang kemampuan mengajar mahasiswa melalui kegiatan micro teaching fakultas tarbiyah IAIN Mataram (2007), penelitian tentang pengembahangan bahan bajar mata kuliah manajemen dan supervisi pendidikan bagi mahasiswa fakultas tarbiyah IAIN Mataram. Buku Manajemen Pendidikan, Kepemimpunan dan Supervisi (2008) , dan buku yang sedan pembaca pegang dengan judul Manajem Berbasis Sekolah.

LUKMAN HAKIM, lahir di Tulungangung 15 Februari 1966. Pendidikan SD di Tulungangung (1973 -1979), SMP di Tulungangung (1979 -1982), MAN di Tulungangung (1982-1985), IAIN Fakultas Pendidikan (S1) di Tulungangung (1985-1990), IKIP Malang Jurusan Manajemen Pendidikan (S2) (1993-1996). Pengalaman megajar pernah menjadi guru di MI Tulungangung (1990-1993), dosen luar biasa di IAIN Tulungangung (1993-1997), dosen tetap di IAIN Mataram (1997-sekarang). Selain itu juga menjadi trainer di Kanwil Depag NTB (1997-sekarang). Asisten Konsultan BEP ADB (Basic Education Project - bantuan Asia Development Bank) di Kantor Wilayah Kementerian Agama NTB (1999-2003), Konsultan MONEV DBEP – ADB (Monitoring dan Evaluasi Decentralization Basic Education Project Asia Development Bank) di Kantor Diknas Provinsi NTB (2003-2008), Koordinator Hibah Australia untuk pendidikan dalam program LAPIS (Learning Assistence Program for Islamic School) (2008-2010), Konsultan DI BAPEDA NTB DALAM PROGRAM SCBD (Sustainable Capacity Buldding Desentralization) (2009, Direktur LSM Nusa Tenggara Center for Research and Deveploment Mataram NTB di Mataram (2006-2007), dan Pembantu Dekan III Fakultas Pendidikan di IAIN Mataram (2006-2010), Pimpinan Project Bantuan Islamic Development Bank dalam pembangunan IAIN Mataram (2010-Sekarang). Ketua Lembaga Pendidikan al-Maarif Nahdlotul Ulama Wilayah NTB (2008 – sekarang)

Pernah berkunjung ke Malaysia dan Singgapura dalam rangka studi manajemen pendidikan sekolah dan madrasah (Maret 2001), dan Arizona USA dalam rangka rangka studi manajemen pendidikan tinggi (Februari-Maret 2005). Training Leadership for Higher Education di Queen Island Australia (Juli 2013), Training Good Governance University di Vreeu University Amsterdam Belanda (Juni 2014), Training Teaching and Learning di Melbourne University Australia (Oktober 2014), dan Training Project Management di Amsterdam Belada (November 2015), study banding pendidikan tinggi di Marmara University Istambul Turkey.

Beberapa pendidikan dan karya tulis antara lain: Conflict in Sasak West of Lombok yang di presentasikan di Arizona USA tahun 2005, Pemahaman Dekrasi Komunitas presentasi di Lombok (2005), Pembelajaran Aktif Kreatif dan Menyenangkan di Jurnal IAIN (2006), Penelitian tentang Kemampuan Mengajar Mahasiswa melalui Kegiatan Micro Teaching Fakultas Tarbiyah IAIN Mataram (2007), penelitian tentang Pengembahangan Bahan Ajar Mata Kuliah Manajemen dan Supervisi Pendidikan bagi Mahasiswa Fakultas Tarbiyah IAIN Mataram. Buku Manajemen Pendidikan, Kepemimpinan dan Supervisi (2008), dan buku yang sedang pembaca pegang dengan judul Manajem Berbasis Sekolah.

ISBN 602622318-0
9786026223180

Sanabil

Puri Bunga Amanah
Jl. Kerajinan 1 Blok C/13 Mataram
Telp. 0370- 7505946
Mobile: 081-805311362
Email: sanabilpublishing@gmail.com